

# **LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LOS CENTROS GERIÁTRICOS**

**Mónica López Perdomo**



**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA**

**INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ENVIGADO**

**2012**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

# **LA GESTIÓN POR PROCESOS EN CENTROS GERIÁTRICOS**

**Autores:**

**MÓNICA LÓPEZ PERDOMO**

**Trabajo de grado para optar al título de**

**Ingeniera Industrial**

**Director:**

**Germán Augusto Coca Ortegón**



**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA**

**INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ENVIGADO**

**2011**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco especialmente a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo de grado, a Dios, a mi familia, al director de trabajo de grado Germán Augusto Coca Ortegón y a los centros geriátricos que me permitieron realizar el trabajo de campo.

.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN .....	17
1 PRELIMINARES .....	18
1.1 Planteamiento del problema	18
1.1.1 Contexto y caracterización del problema .....	18
1.1.2 Formulación del problema .....	19
1.2 Objetivos del proyecto	20
1.2.1 Objetivo General: .....	20
1.2.2 Objetivos Específicos: .....	20
1.3 Marco de referencia	21
1.3.1 Marco Conceptual .....	21
1.3.2 Gestión por Procesos. ....	21
1.3.3 Identificación de procesos .....	21
1.3.4 Antecedentes .....	22
1.3.5 Ley 1315 .....	23
1.3.6 Estandarización de Procesos .....	26
1.3.7 Gestión del cambio .....	26
1.3.8 Planeación Estratégica .....	28
1.3.9 Marco Contextual .....	29

---

2	METODOLOGÍA DEL PROYECTO .....	30
3	DESARROLLO DEL PROYECTO.....	32
3.1	CARACTERIZACIÓN DE LOS CENTROS GERIÁTRICOS	32
3.1.1	Estado Actual De Los Centros Geriátricos.....	32
3.1.2	Mapa de procesos genérico.....	33
3.1.3	Caracterización de procesos .....	34
	Proceso de planeación .....	34
	Proceso de planificación financiera .....	35
	Gestión del talento humano.....	37
	Gestión del mercadeo y servicio al cliente .....	39
	Gestión de desarrollo de nuevos servicios .....	40
	Gestión de servicio de alojamiento.....	41
	Gestión de Compras .....	42
	Preparación de alimentos.....	43
	Gestión de los servicios de aseo a las habitaciones y a las instalaciones en general. ....	44
3.2	Descripción de los procesos	45
3.2.1	Proceso de planeación .....	45
3.2.2	Proceso de gestión financiera.....	47
3.2.3	Proceso gestión del talento humano.....	51
3.2.4	Proceso de gestión de los sistemas de información .....	54

---

3.2.5	Proceso de gestión del mercadeo y del servicio al cliente.....	54
3.2.6	Proceso de gestión del desarrollo de nuevos servicios .....	61
3.2.7	Proceso de gestión de servicio de alojamiento.....	61
3.2.8	Proceso de gestión de las compras de insumos requeridos para producir y prestar el servicio.....	62
3.2.9	Proceso preparación de alimentos .....	63
3.2.10	Proceso de gestión de los servicios de aseo a las habitaciones y a las instalaciones en general.....	66
3.2.11	Seguimiento a los procesos y toma de acciones correctivas y preventivas. ....	66
3.3	La PLANEACIÓN ESTRATÉGICA para los centros GERIÁTRICOS analizados	66
3.3.1	Importancia de los procesos para los centros.....	66
3.3.2	Otros procesos de los centros geriátricos.....	80
3.4	Planes de mejora	81
3.4.1	Planeación estratégica.....	81
3.4.2	Gestión del mercadeo y satisfacción del usuario .....	102
3.4.3	Planificación Financiera .....	110
3.4.4	Plan general de implementación de la gestión por procesos en los centros geriátricos. ....	121
4	CONCLUSIONES .....	124
	BIBLIOGRAFÍA.....	125

## LISTA DE FOTOS

	pág.
Foto 1 Baño con timbre tipo continuo.....	56
Foto 2 Habitación múltiple con timbre tipo continuo .....	57
Foto 3 Habitación Individual con timbre tipo continuo .....	57
Foto 4 Escalas anchas .....	58
Foto 5 Rampa .....	58
Foto 6 Almacenamiento de Medicinas de cada Usuario. ....	60

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1	Indicadores proceso de planeación. .... 46
Tabla 2	Indicadores proceso de planeación financiera. .... 50
Tabla 3	Indicadores proceso de mercadeo y publicidad. .... 55
Tabla 4	Indicadores de Evaluación de servicios prestados ..... 55
Tabla 5	Gestión de compras. .... 62
Tabla 6	Indicadores preparación de alimentos. .... 64
Tabla 7	Importancia de los procesos. .... 68
Tabla 8	Importancia real de los procesos. .... 70
Tabla 9	Porcentaje de no cumplimiento de los procesos. .... 71
Tabla 10	Nuevos porcentajes de no cumplimiento de los procesos. .... 72
Tabla 11	Evaluación de la visión ..... 74
Tabla 12	Consideraciones de la misión de los centros analizados. .... 75
Tabla 13	Calificación de la Misión. .... 75
Tabla 14	Criterios para definición de objetivos estratégicos. .... 76
Tabla 15n	Consideraciones para el análisis de la definición de amenazas y oportunidades. .... 78
Tabla 16	Relación de los objetivos estratégicos con los diferentes procesos del centro. .... 95
Tabla 17	Relación de los objetivos específicos con los diferentes procesos del centro. .... 99
Tabla 18	Cantidad empleados y sueldos. .... 117
Tabla 19	Costo alimentación diaria por cada usuario. .... 118
Tabla 20	Costos directos capacidad máxima de usuarios. .... 119
Tabla 21	Costos directos para 150 usuarios. .... 120



## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1	Mapa de procesos genérico del funcionamiento de los centros. . ..... 33
Figura 2	Proceso de planeación estratégica planteado por Fred David. 82
Figura 4	Distribución de planta actual. Escala 1:1 ..... 106
Figura 5	Distribución de planta propuesta. Escala 1:1 ..... 109
Figura 6	Ciclo PHVAN ..... 112
Figura 6	Mapa de procesos propuesto. .... 122

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1	Encuesta a directores de los centros geriátricos. .... 127
Anexo 2	Instrumento para análisis de planeación estratégica. .... 155

## LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Grafico 1	Nivel de importancia de los procesos. .... 68
Grafico 2	Nivel de no cumplimiento de los procesos. .... 73
Grafico 3	Definición de la visión de los centros. .... 74
Grafico 4	Definición de la misión de los centros. .... 76
Grafico 5	Objetivos estratégicos. .... 77
Grafico 6	Análisis para amenazas y oportunidades. .... 78
Grafico 7	Calificación estrategias. .... 79
Grafico 8	Calificación Cuadro de mando. .... 80
Grafico 9	Relación de objetivos estratégicos con debilidades. .... 96
Grafico 10	Relación de objetivos estratégicos con oportunidades. .... 96
Grafico 11	Relación Objetivos estratégicos con fortalezas. .... 97
Grafico 12	Relación objetivos estratégicos con amenazas. .... 97

## GLOSARIO

**Logística:** es la parte del proceso de la cadena de suministros que planea , lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.(H.Ballou, 2004).

**Proceso:** conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno.(Agudelo Tobon & Escobar Bolivar, 2007).

**Calidad Total:** es un concepto que abarca mucho más que las prestaciones concretas de un producto: persigue la satisfacción total del cliente y esta, requiere una gestión estable y eficiente. El control crece en su protagonismo, no puede seguir siendo reactivo, tiene que ser proactivo; debe evitar, no detectar y reparar.(Fernandez, 1996).

**La gestión por procesos:** consiste en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza.los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción .La dirección general participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción.(Fernandez, 1996)

**Sistema:** conjunto de elementos interrelacionados

**Metrología:** La metrología es el campo de conocimiento referente a las mediciones

**Aseguramiento metrológico:** asegurar que las mediciones que tienen efectos potenciales para los ancianos, se realicen con equipos que tengan un

alto grado de confiabilidad en la medición , ya sea por acciones de mantenimiento correctivo preventivo o por acciones de calibración contra patrones internacionales y verificación periódica del cumplimiento de los mismos (Arboleda & Jaramillo, 2002).

**Servicio Básico:** son todos aquellos elementos que identifican a la empresa, le dan su caracterización. Desde el momento mismo en que solicita un servicio, al cliente se le venden también otros elementos, tales como: oportunidad, rapidez y confiabilidad.(Arboleda & Jaramillo, 2002).

**Servicio complementario:** es todo aquel que se adiciona al oferta básica para complementarla y diferenciar a la empresa de la competencia.se caracteriza porque tiene una relación directa con el servicio intrínseco.(Arboleda & Jaramillo, 2002).

**Servicio periférico:** es todo aquel que el cliente puede comprar como consecuencia de la interacción de este con la empresa, ya sea por permanencia dentro de las instalaciones o por su contacto con ella, y que no puede adquirir o utilizar si no es usuario de la misma. Se caracteriza porque no tiene relación directa con el servicio intrínseco y es opcional.(Arboleda & Jaramillo, 2002)

**Centros de Protección Social para el Adulto Mayor.** Instituciones de Protección destinadas al ofrecimiento de servicios de hospedaje, de bienestar social y cuidado integral de manera permanente o temporal a adultos mayores.

**Centros de Día para Adulto Mayor.** Instituciones destinadas al cuidado, bienestar integral y asistencia social de los adultos mayores que prestan sus servicios en horas diurnas.

**Instituciones de Atención.** Instituciones públicas, privadas o mixtas que cuentan con infraestructura físicas (propias o ajenas) en donde se prestan servicios de salud o asistencia social y , en general, las dedicadas a la prestación de servicios de toda índole que beneficien al adulto mayor en las

diversas esferas de su promoción personal como sujetos con derechos plenos.

**La población adulta mayor** se define como personas que cuentan con sesenta (60) años de edad o más

## RESUMEN

La gestión por procesos es un sistema de gestión guiado por el principio de calidad total que pretende facilitar a las personas implicadas el conocimiento de se debe mejorar en cada proceso y la herramienta para hacerlo.

Durante este trabajo de grado se ejecuto una investigación sobre la gestión de los centros geriátricos, se realizaron encuestas a los directores de ocho centros de Medellín donde se evidencio la desestructuración de los procesos, para los más críticos se proponen planes de mejora.

En la ejecución de la encuesta se encontró la caracterizaron los procesos de los centro, se conoció el estado de la infraestructura, el cumplimiento de la ley 1315, las alianzas estratégicas de los diferentes centros, los procedimientos que tienen para manejar los centros, los problemas que tienen y la manera en que los solucionan.

Se diagnosticó que los procesos de planeación, gestión financiera y mercadeo y servicio al cliente, son los procesos que generan más inconvenientes para el funcionamiento del centro, por este motivo se definieron planes de mejora para cada proceso, ofreciendo a los centros la posibilidad de implementarlo mejorando significativamente el funcionamiento de los centros y la prestación de servicios.

## **ABSTRACT**

process management is a management system guided by the principle of total quality that aims to provide the knowledge of people involved should be improved in each process and the tool to do so.

In this paper grade will run an investigation into the management of nursing homes, surveyed the directors of eight centers of Medellin which evidenced the breakdown of the processes most critical to the proposed improvement plans.

In carrying out the survey found the processes characterized the center, they knew the state of infrastructure, law enforcement 1315, the strategic alliances between the different centers, the procedures that have to manage the centers, the problems they have and how they solve them.

It was diagnosed that the processes of planning, financial management and marketing and customer service are the processes that generate more problems for the functioning of the center, therefore improvement plans were defined for each process, offering the possibility of implementing centers significantly improving the functioning of the centers and the provision of services.



## INTRODUCCIÓN

El trabajo de grado “la gestión por procesos en los centros geriátricos” presenta una propuesta para optimizar los servicios de los centros geriátricos por medio de la planeación de estrategias para ordenar los procesos de manera eficiente y eficaz logrando estandarizarlos, disminuyendo los riesgos de errores, aumento de costos y facilidad de adaptación al cambio que permitan alcanzar las metas, misión, visión y objetivos establecidos para el mejoramiento del servicio.

Con el análisis del funcionamiento de los centros geriátricos en Medellín se observó la falta de conocimiento sobre la gestión por procesos y la variabilidad en los procesos en todas las áreas, como objetivo se tiene brindar conocimiento de los beneficios de la implementación de la gestión por procesos y la importancia de estandarizar y documentar procesos.

La mayoría de centros gerontológicos de Medellín no están dirigidos a un enfoque basado en procesos, por lo tanto con esta propuesta se pretende definir un modelo de implementación de la gestión por procesos que se aplique en los centros mejorando los procesos de atención a los usuarios, ofreciéndoles los mejores servicios y ayudando a la estructuración de los centros brindándoles bases sólidas para la toma de decisiones en cuanto a diseños de planta, tratamiento de medicinas y alimentos entre otros factores que contribuyen al buen funcionamiento del centro gerontológico.

En este trabajo vamos a presentar una propuesta para la incorporación de la gestión por procesos en todas las áreas o por lo menos las más críticas de los centros geriátricos creando estrategias para el cumplimiento de objetivos y mejoramiento en el servicio facilitando su administración, estandarización de procesos, documentación de los mismos, y sostenibilidad del centro.

## **1 PRELIMINARES**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Contexto y caracterización del problema**

La gestión por procesos se encarga de visualizar la entrada (proveedores), la transformación (procesos) y la salida (cliente o consumidor) de bienes o servicios con el fin de suplir las necesidades de los clientes (Giraldo & Moreno, 2010).

La gestión por procesos se encarga de ordenar los procesos de manera eficiente y eficaz logrando estandarización de los mismos disminuyendo los riesgos de errores, aumento de costos y facilidad de adaptación al cambio, en el caso de empresas de servicio como lo son los centros geriátricos, aumentando la satisfacción de los adultos mayores generando procesos de mejora continua en su tratamiento diario desde la alimentación, suministro de medicinas y momentos de recreación, educación y descanso

Según estudios realizados por la Red de Solidaridad Social, el envejecimiento de la población es un fenómeno mundial y Colombia es uno de los países de América Latina con transformaciones intensas en su estructura poblacional por el proceso de transición demográfica. Su acelerado crecimiento se convierte en un escenario caracterizado por un rápido incremento de la población mayor de 60 años, la cual ha pasado de 600.000 personas en 1950 a tres millones en el 2001 y será de 15 y medio millones en el 2050. Colombia está pasando de un país de niños a ser una nación progresivamente vieja. En 1959 la relación existente de 3 menores de 5 años por cada mayor de 60, será la opuesta en el 2050, cuando habrá en promedio 3 mayores de 60 años por cada menor de 5 años.

La carencia de centros gerontológicos que cumplan con todas las especificaciones exigidas por el Ministerio de protección social y la secretaria de salud disminuye la posibilidad de que los adultos mayores que

evidentemente cada vez aumentan mas en Colombia, tengan la posibilidad culminar su vida de una manera digna.

Los centros geriátricos en Colombia se definen por la ley 1315 de 2009 como:

**Centros de Protección Social para el Adulto Mayor.** Instituciones de Protección destinadas al ofrecimiento de servicios de hospedaje, de bienestar social y cuidado integral de manera permanente o temporal a adultos mayores.

**Centros de Día para Adulto Mayor.** Instituciones destinadas al cuidado, bienestar integral y asistencia social de los adultos mayores que prestan sus servicios en horas diurnas.

**Instituciones de Atención.** Instituciones públicas, privadas o mixtas que cuentan con infraestructura físicas (propias o ajenas) en donde se prestan servicios de salud o asistencia social y , en general, las dedicadas a la prestación de servicios de toda índole que beneficien al adulto mayor en las diversas esferas de su promoción personal como sujetos con derechos plenos.

La fundación pan y amor para Colombia es una ONG sin ánimo de lucro , conformada por personas naturales residentes de Medellín reunidas con el fin de brindar atención integral en alimentación, Vivienda, recreación, salud, vestuario y todo lo necesario para brindar una vida más digna y humana a los ancianos en situación de abandono.

### 1.1.2 Formulación del problema

Según las proyecciones de población DANE en el 2000, los mayores de 60 años aumentaran progresivamente convirtiendo a Colombia en una nación con población vieja pues se define por la ley 1315 del 2009 la población adulta mayor como personas que cuentan con sesenta (60) años de edad o más, esta población es lo suficientemente vulnerable, requiere mayor atención y la gestión por procesos para los centros gerontológicos de Medellín en este caso sería un gran avance pues lograr estandarizar los

procesos de cuidado para cada adulto mayor , la logística con el transporte, almacenamiento e inventario de los alimentos, suministro de medicamentos, control y evaluación metrológica de los dispositivos utilizados en los centros con frecuencia, la calidad del servicio prestado y la evaluación de la comodidad e higiene de los mismos permitiría lograr una mayor satisfacción de los usuarios de estos centros y dignificar la vida del adulto mayor y lo más importante minimizar el trabajo de los centros gerontológicos generándoles oportunidades para conseguir las certificaciones requeridas.

Los centros geriátricos de Medellín tienen un conocimiento muy limitado de la gestión por procesos y no tiene procesos ni estandarizados, ni documentados, para estos centros seria de gran ayuda conocer los beneficios de implementar la estandarización de procesos para facilitar sus tareas del día a día y mejorar su servicio.

## **1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.2.1 Objetivo General:**

Diseñar una propuesta para el mejoramiento de la gestión de los centros geriátricos de Medellín basada en los conceptos de gestión por procesos.

### **1.2.2 Objetivos Específicos:**

- Caracterizar el funcionamiento actual de los centros geriátricos de Medellín.
- Identificar el funcionamiento actual de los centros geriátricos de Medellín de acuerdo con los conceptos de gestión por procesos.
- Definir un plan de Implementación de la gestión por procesos en los centros geriátricos de Medellín

## **1.3 MARCO DE REFERENCIA**

### **1.3.1 Marco Conceptual**

### **1.3.2 Gestión por Procesos.**

La implementación de un modelo de gestión por procesos en los centros gerontológicos facilitaría los procesos de atención a los adultos mayores, permitiendo a las directivas de los centros alcanzar estándares de calidad para obtener las certificaciones requeridas para respaldar su servicio y por medio de estas certificaciones podrían encontrar apoyo de entidades que aporten económicamente al sostenimiento del centro en caso de que sea necesario o simplemente facilitaría la creación de proyectos que permitan al centro ser auto sostenibles.

La elaboración de esta investigación permitirá que los centros gerontológicos perciban la gestión por procesos como el medio para facilitar la mejora continua de la estructura tanto física como empresarial de los centros, reconociéndola como valor agregado que genera la satisfacción de los clientes, la mejora de procesos y adaptación a un mundo que está en constante cambio entre otros objetivos que se lograrían fácilmente con la implementación de este modelo de gestión por procesos.

El modelo NTC ISO 9001:2000 define la gestión basada en procesos que orienta a la organización a obtener mejoras significativas en el desempeño, para obtenerlas el objetivo principal es convertir todas las actividades y recursos en procesos para obtener un sistema de gestión eficiente, eficaz y efectivo. Los procesos que se eligen para formar parte de la estructura del sistema de gestión deben vislumbrar la obtención de los objetivos y resultados que la organización busca.(Giraldo R. M., 2009)

### **1.3.3 Identificación de procesos**

Para clasificar todas las actividades que realiza la organización se deben agrupar en los procesos que se definan en caso contrario dichas actividades deben desaparecer, el nombre del agrupador de procesos debe ser representativo con lo que realizan. La cantidad de procesos debe ser

equivalente con la clasificación de la organización, es decir, es pública o privada, cuantas sedes tiene, complejidad de las actividades, tipos de servicios que ofrece entre otros.

#### **1.3.4 Antecedentes**

En el 2005 se realizó una tesis doctoral en córdoba donde su objetivo era conocer la prevalencia de caídas en personas mayores, sus características, consecuencias y factores asociados y los resultados obtenidos fueron:

Prevalencia de caídas: 31,78%. Un 12,98% presentaron más de una caída en el último año. El 55,3% ocurrieron en el domicilio. El 71,8% sufrieron lesiones físicas, con un 7,8% de fracturas. El 44,7% tuvieron miedo a una nueva caída, y el 22% limitaron su movilidad desde la caída. El 30% contactaron con el sistema sanitario, y un 3,3% precisaron hospitalización. Los factores que se relacionaron con mayor riesgo de sufrir caídas fueron: tener mayor edad, ser mujer, estar viudo/a, sin estudios, presentar dificultad para mover ambas extremidades superiores y orientarse en el espacio, consumir un mayor número de fármacos, y un peor estado de salud percibido.

Estos resultados son objeto de estudio en este trabajo pues la implementación de la gestión por procesos en los centros geriátricos contribuiría tanto a la disminución de los problemas que los ancianos sufren con las caídas con consecuencias físicas, psicológicas y sociales como a la reducción de los porcentajes anteriormente evidenciados.(Castro, 2005)

En el 2007 en la universidad de castilla-la mancha se llevó a cabo una investigación para optar al título de doctora sobre la calidad de vida de los ancianos donde se concluyó que, la discapacidad física, el estado de ánimo deprimido, la polifarmacia y el dolor, son factores que influyen de manera determinante en la percepción subjetiva de la calidad de vida del anciano. La calidad de vida relacionada con la salud, no ha mostrado asociaciones de interés, a excepción de la edad, que se ha asociado positivamente a la misma. (Polonio, 2007)

Este estudio nos permite confirmar que la calidad de vida de los ancianos no se mide con las certificaciones obtenidas y normatividad cumplida y exigida sino con la satisfacción de los ancianos con el servicio prestado y la situación social y el estado de salud en que se encuentren.

La gestión por procesos en centros geriátricos no se encuentra muy difundida en nuestro país pero en el centro gerontológico amma de España que es considerado como uno de los mejores del mundo “Amma aplica modelos de gestión por procesos con enfoque a la mejora continua, habiendo desarrollado indicadores de calidad para todos sus centros y servicios. Precisamente la calidad de los servicios y de la atención que se presta a las personas usuarias han hecho que uno de los centros Amma (Amma Mutilva, en Navarra) fuera una de las primeras residencias en España en conseguir la certificación ISO 9001-2000.”(Amma). Por medio de este ejemplo podemos justificar que la implementación de la gestión por procesos en los centros geriátricos de Medellín traería grandes beneficios para los usuarios y confirmaríamos que definir un plan de Implementación de la gestión por procesos sería la forma más eficiente de conseguir ser un centro geriátrico reconocido por la calidad, la excelencia en prestación de servicios y principalmente facilitaría la adquisición de las certificaciones necesarias.

La gestión empresarial evoluciona rápidamente; la saturación de muchos mercados y la globalización de la competencia exigen soluciones audaces; los cambios económicos han planteado dificultades a la dirección por objetivos; la informática irrumpe con fuerza adquiriendo funciones antes asignadas a diferentes áreas de la empresa. Los estilos tradicionales de gestión no se muestran eficaces ante los cambios sociológicos; las estructuras rígidas se hacen demasiado lentas. En una palabra, la gestión empresarial necesita cambios no se trata de un nuevo estilo de dirección, sino de algo más radical: un nuevo sistema de gestión (Fernandez, 1996).

### **1.3.5 Ley 1315**

La Ley 1315 en la que se establecen las condiciones para asegurar que la estadía de los ancianos en los centros de atención, protección social y

centros de día, sea digna y tengan todo lo que un adulto mayor pueda necesitar.

En esta ley específicamente en el artículo 5 se dispone que los centros geriátricos deben tener una estructura física que cumpla con los requisitos establecidos en la ley 361 de 1997 Título cuarto y las normas que incluye, además exige que las características de diseño de la infraestructura física sean las siguientes:

1. Generación de espacios cómodos , con adecuada iluminación, señalización y orientación del paciente en los que se debe tener en cuenta que:

Las infraestructuras con más de un piso deben tener un sistema de traslado seguro, específicamente circulación vertical en la que se pueda desplazar una silla de ruedas o una camilla.

Las zonas de circulación dentro del centro geriátrico, los pasillos deben permitir el paso de una camilla deben estar debidamente iluminados, sin desniveles y si los tiene debe existir la presencia de rampas, debe contar con pasamanos en alguno de los lados. Si en estas zonas hay escaleras, no podrán ser de tipo caracol no tener peldaños en abanico y deberán tener un ancho que permita el paso de dos personas al mismo tiempo, con pasamanos en ambos lados y peldaños asegurados.

Se debe contar con zonas exteriores para recreación tales como patio, terraza o jardín.

Los servicios higiénicos deben estar cerca de las habitaciones ser de fácil acceso, estar iluminados y señalizados, las duchas deben permitir la entrada de silla de ruedas, deberán tener un inodoro y un lavamanos. En caso de que exista algún paciente postrado habrá un lavamanos en la habitación. Los pisos deben ser antideslizantes o con aplicaciones antideslizantes, se tendrá agua caliente y fría, agarraderas de apoyo, las duchas deben permitir la entrada de



elementos de apoyo para permitir el baño auxiliado, se tendrá en los servicios higiénicos un timbre de tipo continuo.

La cocina debe cumplir condiciones higiénicas que garanticen adecuada recepción, almacenamiento, preparación y manipulación de alimentos. Su equipamiento incluido la vajilla, debe ser de acuerdo con el número de raciones a preparar, el piso y las paredes deben ser lavables, la cocina debe estar ventilada sea por un extractor, campana o directamente al exterior.

2. El centro debe estar acondicionado para permitir cambios en las instalaciones que incluyan los avances tecnológicos, teniendo en cuenta relación eficacia y eficiencia en los costos.

Se debe contar con una oficina o sala de recepción donde se puedan desarrollar reuniones privadas con los usuarios y familias.

El centro debe tener una sala, sala de estar o de usos múltiples que tengan capacidad de contener a todos los usuarios al mismo tiempo, esta debe contar con iluminación natural, medio de comunicación con el exterior y elementos de recreación.

El comedor o comedores deben tener la capacidad de contener el cincuenta por ciento de los usuarios simultáneamente.

Los dormitorios deben tener una excelente iluminación, ventilación natural, guardarropa por usuario, nochero por cama, considerando el espacio para un adecuado desplazamiento de las personas. Cada habitación debe contar con un timbre tipo continuo y en caso de residentes postrados un timbre por cama. Se debe contar con el número de camillas para el 100% de los adultos mayores discapacitados que requieran protección física o clínica.

Se debe contar con un lugar cerrado para guardar equipamiento e insumos médicos y de enfermería mínimos, medicamentos, elementos e insumos de primeros auxilios y archivo de fichas clínicas.

Lugar cerrado y ventilado para guardar útiles de aseo, debe tener una poceta para lavado de útiles de aseo, lavadero, con lugar de recepción y almacenamiento de ropa sucia, lavadora adecuada al número de usuarios e implementación para el secado y planchado de la ropa, además de un lugar para clasificarla y guardar la limpia.

### **1.3.6 Estandarización de Procesos**

La estandarización de los procesos agrega valor a los servicios ofrecidos y es lo primero que una empresa debe hacer para implementar un sistema de gestión por procesos

### **1.3.7 Gestión del cambio**

Colombia se está convirtiendo en un país progresivamente viejo por lo tanto podría pronosticarse una sobrepoblación de adultos mayores y por lo tanto crecería la demanda de centros gerontológicos y por ende habrían muchas personas interesadas en conformar este tipo de instituciones sea por fines lucrativos o sin ánimo de lucro, el tener elaborado este modelo de gestión por procesos permitiría que se crearan los centros con más facilidad y con excelentes estándares de calidad , sería una guía muy practica que prometería un centro gerontológico con un excelente servicio y facilidad para adaptarse a los cambios constantes gracias a su enfoque global.

Para las organizaciones cambiar de orientación no es fácil, las empresas actuales tiene marcado el paradigma de que todo debe hacerse como siempre lo han hecho y está establecido ya que en algún momento con esta orientación consiguieron posicionarse en el mercado, ofrecer productos y servicios de buena calidad y fidelizar sus clientes, pero gracias a la globalización las empresas tanto manufactureras como de servicios han descubierto que su orientación se ha vuelto poco efectiva que ahora los clientes son más exigentes que quieren más calidad a un precio razonable, que su participación en el mercado a disminuido que necesitan un cambio cultural en su organización para asegurar su supervivencia pero no esto no es fácil especialmente cuando todos piensan que con esa orientación han conseguido resultados y lo seguirán haciendo, pero poco a poco han ido

cediendo y concientizándose de la importancia del cambio de pasar de una orientación poco efectiva a una orientación que les ayudara a permanecer en el mercado (Harrington, 1993).

Actualmente el boom empresarial es pasar de orientación organizacional a una orientación de proceso para poder implementar este cambio requieren un plan, un enfoque y liderazgo constante.

Normas para guiar el proceso de cambio (Harrington, 1993):

1. La organización debe creer que el cambio es importante y valioso para el futuro.
2. Debe existir una visión que describa el cuadro del estado futuro deseado, que todas las personas lo vean y comprendan.
3. Deben identificarse y eliminarse barreras reales y potenciales.
4. Toda la organización debe estar tras la estrategia de convertir en realidad la visión.
5. Los líderes de la organización necesitan modelar el proceso y elaborar un ejemplo.
6. Debe suministrarse entrenamiento para las nuevas técnicas requeridas.
7. Deben establecerse sistemas de evaluación de manera que puedan cuantificarse los resultados.
8. Debe suministrarse a todos una retroalimentación continua.
9. Debe suministrarse entrenamiento para corregir el comportamiento no deseado.
10. Deben establecerse sistemas de reconocimiento y recompensa para reforzar efectivamente el comportamiento deseado.

### 1.3.8 Planeación Estratégica

La planeación Estratégica es el proceso que permite decidir los objetivos de la organización y las estrategias generales que serán usadas para lograr dichos objetivos que permitan la producción de decisiones fundamentales.

La planeación estratégica trabaja en función de la Misión, la Visión y los Objetivos específicos.

Este proceso busca responder a las siguientes situaciones:

1. Análisis de la situación de la organización tanto externa como interna, esto lo logramos con la matriz DOFA y el análisis de la Misión.
2. ¿A dónde se quiere llegar? , lo comprendemos con el análisis de la visión por medio de esta tenemos la base para definir los objetivos
3. Creación de estrategias para lograr los objetivos propuestos y llegar a la meta.

#### ❖ Análisis DOFA

Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva exterior e interior de una organización.

**Amenazas:** variables externas negativas que afectan directa e indirectamente la organización.

**Oportunidades:** Variables externas positivas

**Fortalezas:** variables internas que benefician la organización.

**Debilidades:** Factores internos que disminuyen las potencialidades de la organización.

#### ❖ Misión

Define el propósito de la organización, el porqué de su existencia, es una guía para los valores y principios que debería seguir.

## ❖ Visión

Define lo que quiere la organización a futuro, con una fecha concreta.

### 1.3.9 Marco Contextual

En Colombia los centros geriátricos son centros de asistencia para adultos mayores que generan oportunidades de dignificar la vida para adultos que no pueden ni tienen quien los cuide, muchos de estos centros geriátricos son dirigidos a la población de escasos recursos, abuelos que simplemente no tienen familia, ni dinero que buscan protección en los centros públicos o privados, esta situación genera conciencia social permitiendo establecer rasgos culturales donde el legado sea la importancia de mejorar la última etapa de aquellas personas que hicieron historia en nuestro país. No todas las instituciones que prestan estos servicios están legalmente constituidas ni tiene la suficiente solvencia económica para brindar la mejor asistencia que pueda recibir su público objetivo, la implementación de la gestión por procesos será una gran oportunidad para mejorar la calidad de vida de esta parte de la población, por medio de estandarización de procesos que promuevan el bienestar de los ancianos con la prestación de excelentes servicios básicos y complementarios.

Colombia se proyecta como una nación progresivamente vieja, según estudios de la Red de Solidaridad social lo que vislumbra que la población atendida por estos centros aumentara significativamente y se pretende orientar a estos centros a que implementen un enfoque por procesos donde puedan optimizar sus servicios ser más eficientes y eficaces y estén preparados para prestar un mejor servicio a una población de adultos mayores más extensa y ellos puedan recibir un servicio de calidad, donde los centros tengan claro lo que son , donde están? ,. A donde quieren llegar, como lo van a lograr y en que pueden beneficiar a los usuarios con una planeación correcta.

## 2 METODOLOGÍA DEL PROYECTO

La investigación que se realizará es exploratoria, con el fin de indagar los indicadores actuales de calidad de ocho centros geriátricos de Medellín enfocándonos en el análisis de los procesos, que nos permitiría proponer planes de mejora para la entrega de los servicios tanto básicos como complementarios por medio de los cuales se propondría el procedimiento metodológico que permitiría alcanzar el objetivo general.

1. En la primera fase del proyecto se hará una revisión de los ocho centros geriátricos en Medellín, con el fin de analizar las condiciones de estos, indagando las condiciones y servicios ofrecidos, recolectando así la información necesaria para construir los planes de mejora.
  - Revisar el marco legal aplicable al funcionamiento de centros geriátricos.
  - Definir los indicadores para diseñar el instrumento.
  - Diseñar un instrumento que permita determinar las condiciones de funcionamiento actual de los centros geriátricos.
  - Validar y aplicar el instrumento diseñado.
  - Sistematizar y documentar los resultados de la aplicación del instrumento.
2. En la segunda fase se recolectará la información de los centros geriátricos investigados anteriormente pero ya con detalle es decir , se visitaran ocho centros geriátricos con el fin de observar las condiciones , se realizará entrevista al o los encargados de este para tener conocimiento de los procesos que tienen como los implementan facilitando la creación de aportes que contribuyan a la mejora de estos , también se tomará registros fotográficos de las instalaciones donde

se evidencie las condiciones de la infraestructura, los espacios con los que se cuenta, la seguridad en todas las áreas y el orden y aseo que ofrece cada centro.

- Comparar las condiciones de funcionamiento actual de los centros geriátricos de Medellín, de acuerdo con los conceptos de gestión por procesos.
  - Establecer el nivel de cumplimiento entre las condiciones de funcionamiento de los centros geriátricos de Medellín respecto a los conceptos de gestión por procesos.
3. En la tercera fase se compararán las fases uno y dos, en las que tenemos las condiciones ideales que debe tener un centro geriátrico y las condiciones reales en las que se encuentra los centro geriátricos de Medellín, está comparación la hacemos con el fin de definir propuesta de plan de implementación de gestión por procesos para los centros geriátricos de Medellín.

### **3 DESARROLLO DEL PROYECTO**

Los centros geriátricos en Colombia tienden a aumentar su población debido al envejecimiento que se comporta como fenómeno mundial y Colombia es uno de los países de América latina que sufre esta transformación, como lo informa la Red de Solidaridad Social en una de sus investigaciones, donde se visualiza el incremento de la población de adultos mayores en una proporción de 3 mayores de 60 años por un niño de 5 años, lo cual era al contrario en los años 60's que se tenían tres niños por anciano.

#### **3.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS CENTROS GERIÁTRICOS**

En este capítulo se identificarán los proveedores, entradas, salidas, clientes, objetivos, de los diferentes procesos por medio del cuadro de caracterización.

La construcción de la caracterización de los procesos se apoya del mapa de procesos, éste muestra las interrelaciones que existen entre los procesos del centro, para esta investigación se construyeron los mapas de los ocho centros visitados y se consolidaron los procesos de los centros en un mapa genérico que representa el funcionamiento de los ocho centros visitados.

##### **3.1.1 Estado Actual De Los Centros Geriátricos**

El instrumento diseñado para diagnosticar el estado de funcionamiento de los centros geriátricos analizados, permitió identificar las características del proceso de planeación y así mismo su metodología de ejecución en los diferentes procesos organizacionales.

El análisis se realizará para ocho centros geriátricos de la ciudad de Medellín, algunos de ellos no cumplen con todos los parámetros que exige la alcaldía, estas exigencias se encuentran estipulas en la Ley 1315 anteriormente mencionada.



### 3.1.2 Mapa de procesos genérico

Se realiza un mapa de procesos genérico para los ocho centros visitados, permitiendo observar la agrupación de éstos y su clasificación, suministrando de esta forma claridad en las operaciones.



**Figura 1** Mapa de procesos genérico del funcionamiento de los centros.

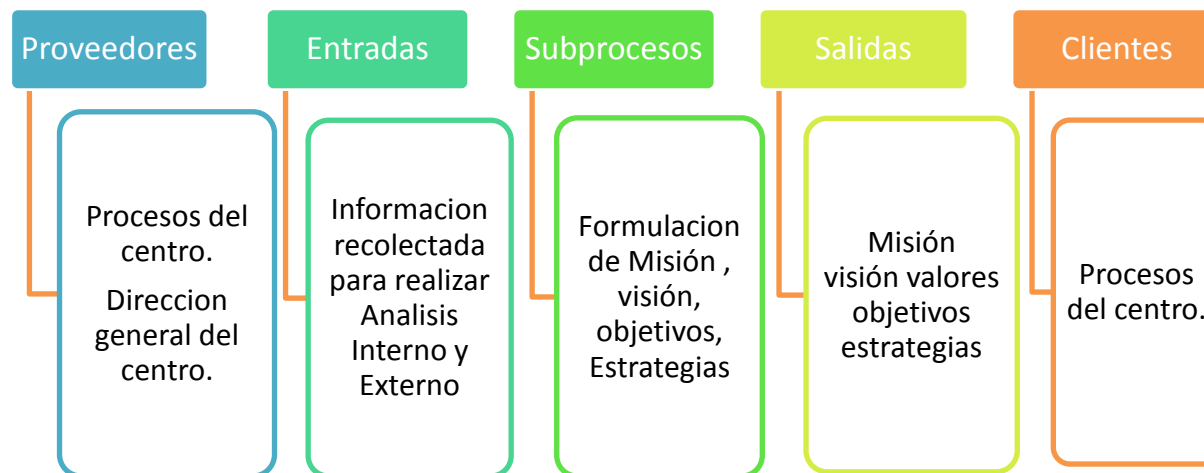
### 3.1.3 Caracterización de procesos

La siguiente caracterización de procesos se obtuvo como una generalización después de analizar las respuestas de los ocho centros al instrumento de medición gestión de centros geriátricos véase Anexo 1.

#### Proceso de planeación

**Objetivo:** Establecer directrices estratégicas que permitan cumplir los objetivos corporativos y mejorar continuamente.

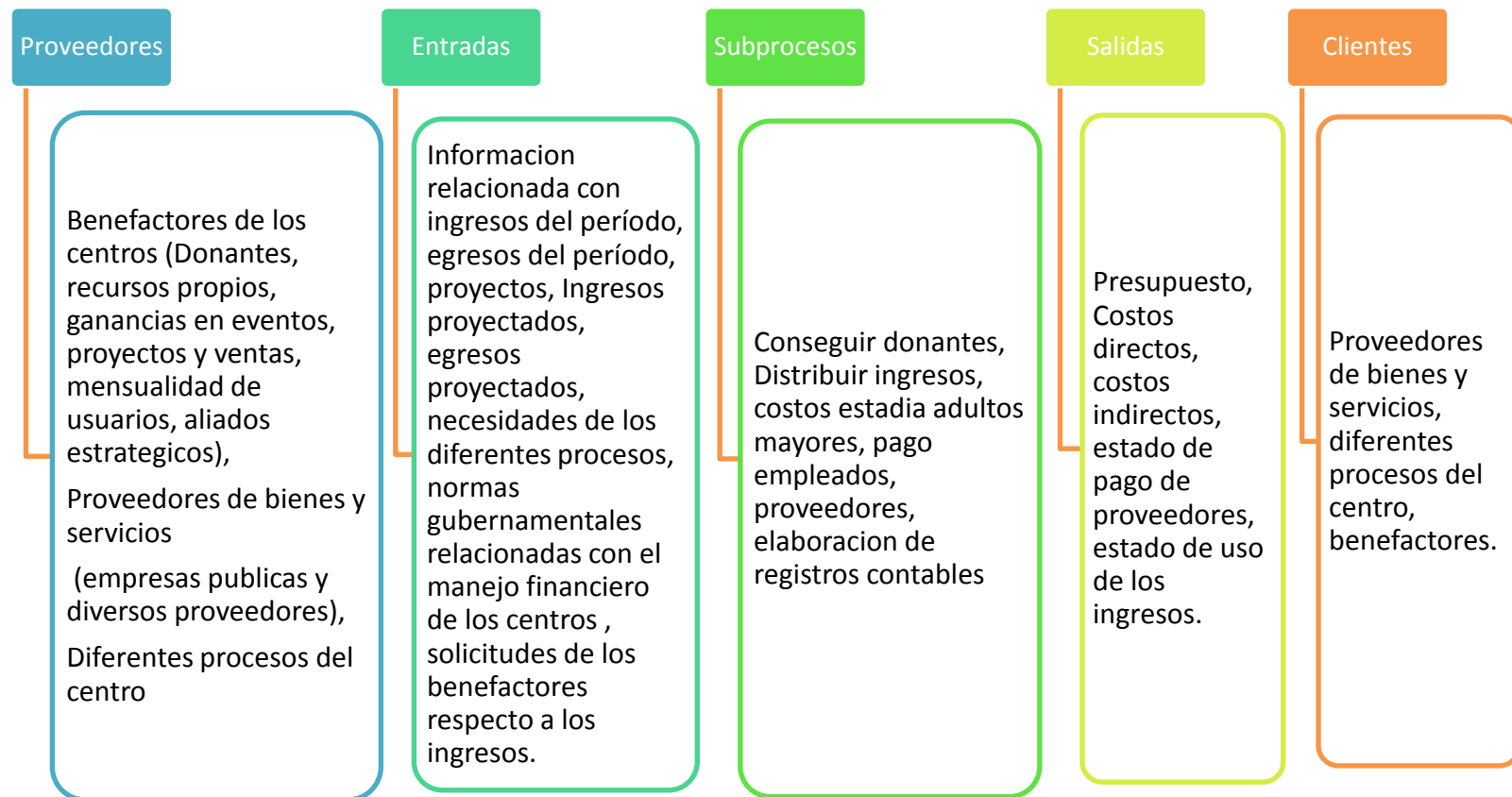
**Responsable principal:** Director del centro y personal administrativo.



### **Proceso de planificación financiera**

**Objetivo:** Conseguir recursos para distribuir costos y gastos del centro, para obtener un presupuesto

**Responsable principal:** Director del centro y personal administrativo.



## Gestión del talento humano

**Objetivo:** garantizar un talento humano de alto nivel a través de oportunos y eficaces procesos de: Selección, formación y desarrollo.

**Responsable principal:** Director del centro.





## Gestión del mercadeo y servicio al cliente

**Objetivos:** Dar a conocer el centro de futuros donantes / Mejorar y evaluar el servicio al usuario.

**Responsable principal:** Director del centro y personal administrativo.



### Gestión de desarrollo de nuevos servicios

**Objetivo:** Ofrecer innovación en los servicios para superar las expectativas de los usuarios.

**Responsable principal:** Gerontólogo(a) y psicólogo (a).

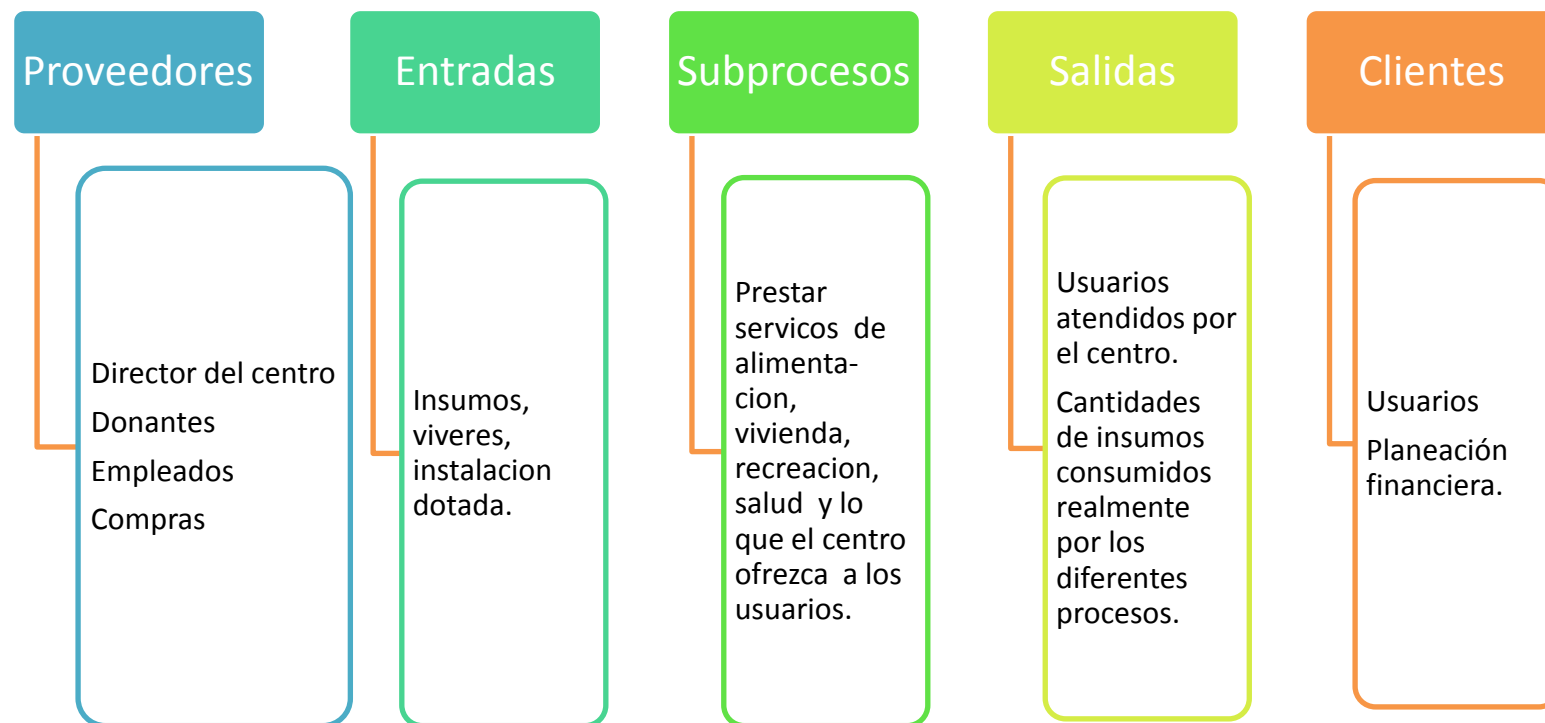




## Gestión de servicio de alojamiento

**Objetivo:** Brindar atención al adulto mayor que lo necesite y cumpla con los

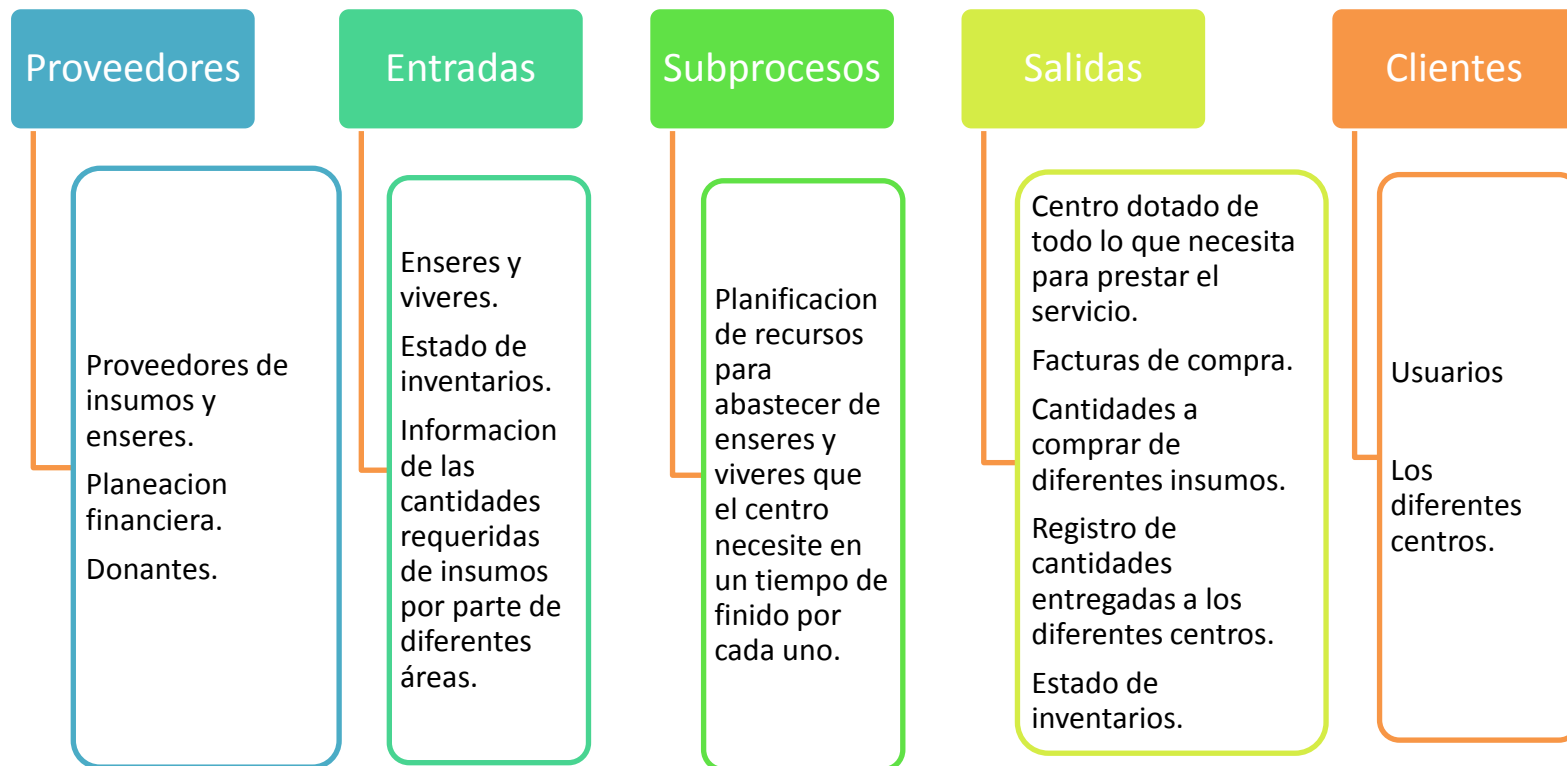
**Responsable principal:** Empleados operativos y administrativos.



## Gestión de Compras

**Objetivos:** Planificar las compras de insumos necesarios para prestar el servicio.

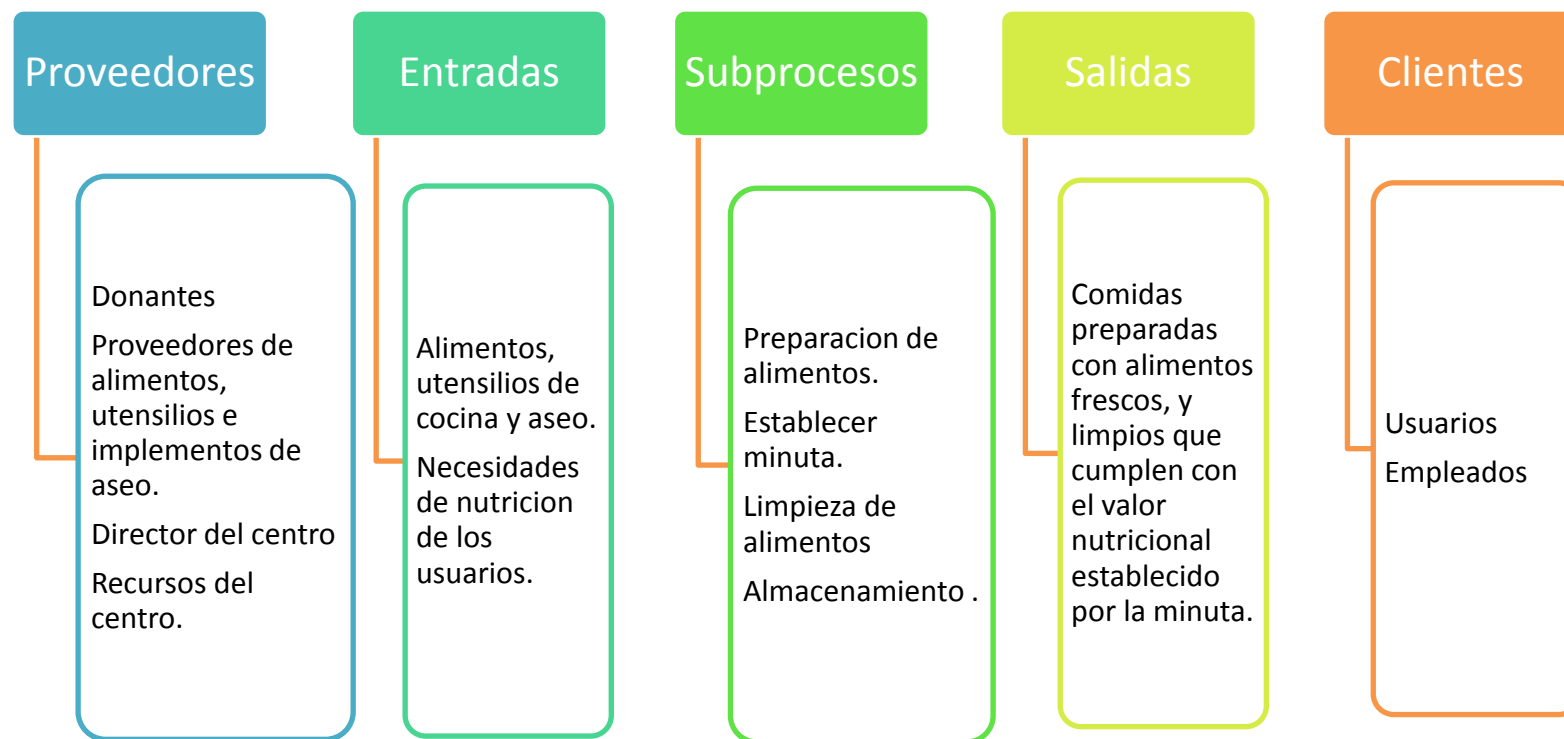
**Responsable principal:** Director del centro y personal administrativo.



## Preparación de alimentos

**Objetivos:** Ofrecer alimentación saludable y agradable con los valores nutricionales exigidos.

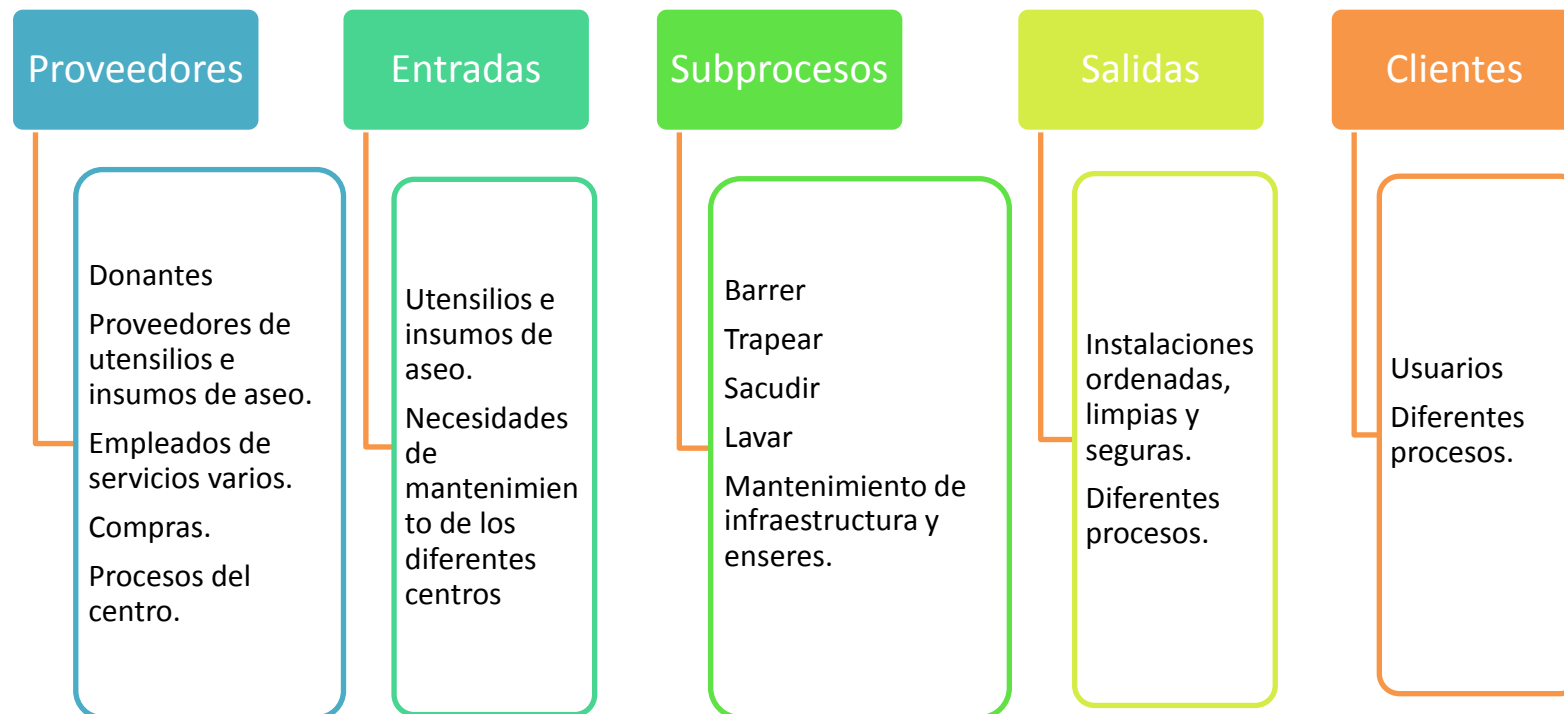
**Responsable principal:** Manipuladores de alimentos.



**Gestión de los servicios de aseo a las habitaciones y a las instalaciones en general.**

**Objetivos:** Brindar instalaciones limpias y ordenadas a los usuarios.

**Responsable principal:** Empleados de servicios varios.



## **3.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS**

En este capítulo, se describen las formas generales de proceder que utilizan los ocho centros visitados para la ejecución de los diferentes procesos.

### **3.2.1 Proceso de planeación**

#### **Definición de Misión, Visión, valores y de elementos base para el análisis DOFA**

Para obtener el siguiente diagnóstico se utilizaron las preguntas 3.1.1, 3.1.2, 3.4.1 del Anexo 1.

Para la planeación de los centros con la muestra estudiada podemos afirmar que los ocho centros analizados, perciben como apropiado que son, que quieren, que hacen y a donde van a llegar, lo cual está definido con la Misión, la Visión y los valores. Los ocho centros cuentan con misión y visión pero en algunos casos no están correctamente estructuradas, porque no tienen delimitada la población a la que pueden atender y no especifican el tiempo que requieren para cumplir sus metas, estos son los errores más frecuentes que se observaron en las visitas realizadas.

En la misión, visión y valores los ocho centros consideran que se encuentra plasmada la razón de ser de cada uno de ellos, con estos elementos buscan cumplir sus objetivos para lograr un enfoque concreto que sirva como soporte a la realización de las diferentes actividades.

Con la investigación realizada se puede afirmar que en un 75 % de los ocho centros geriátricos visitados no tienen debidamente documentadas sus tareas.

Adicionalmente se puede decir que tal vez los centros no planifican, porque no tienen identificadas sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de acuerdo con las respuestas a las preguntas correspondientes a los literales de la (r) hasta la (u) del numeral 3.4.1 véase Anexo 1.

En la siguiente tabla se encuentran los indicadores de planeación, con los cuales se califica el proceso de planeación que realizan los centros.

<b>Indicadores medidos</b>	<b>Pregunta de la encuesta</b>	<b>Resultado</b>
<b>Misión y Valores Definidos</b>	3.1.2	Los ocho centros tienen definida la misión y los valores
<b>Visión Definida</b>	3.1.2	Los ocho centros tienen definida una visión.
<b>Objetivos Definidos</b>	3.1.2	El 75 % de los ocho centros visitados tiene objetivos definidos el 25 % restante no los tiene.

**Tabla 1 Indicadores proceso de planeación.**

### **Definición de objetivos**

Se identificó que un 25% de los ocho centros visitados no tienen objetivos definidos tomando como base la visión y misión que han determinado así los aspectos anteriores no se encuentren apropiadamente estructurados. Complementariamente el 75 % tiene un objetivo claro, el cual es dignificar la vida de los adultos mayores en el tiempo que permanezcan en el centro geriátrico. Este objetivo con algunas variaciones, es similar entre uno y otro pero dichas diferencias no son significativas. Se puede considerar este objetivo como un objetivo global para todos los centros y las pequeñas variaciones se centrarían posiblemente en la población a la que atienden.

Como la definición de objetivos, no está claramente definida para la mayoría de centros geriátricos de Medellín, es propósito de éste proyecto utilizar algún método de los existentes para la construcción de objetivos que identifiquen los fines de los procesos más importantes bajo los cuales se permita desarrollar los indicadores de cada proceso.

El método que se utilizara consiste en definir el producto del proceso y agregarle sus características (Giraldo R. M., 2009):

**Producto + Características = Objetivo de proceso**

### **Definición de Indicadores de Gestión**

Los ocho centros geriátricos analizados no tienen definidos indicadores de gestión, operan sin ningún tipo de planificación buscando obtener recursos de corto plazo para evitar carencias.

### **3.2.2 Proceso de gestión financiera**

#### **Planificación financiera**

El proceso realizado en planificación financiera tiene como objetivo principal para los ocho centros analizados encontrar la manera de conseguir recursos que cubran con las necesidades durante todo el año, el siguiente diagnóstico fue evidenciado con las respuestas al instrumento en la pregunta 3.2.1.2 del Anexo 1.

El 100% de los centros geriátricos analizados tienen una planificación financiera de forma empírica no tienen estrategias establecidas para mantener una estabilidad financiera durante todo el año, tienen variaciones y algunos meses necesitan más recursos que en otros.

La operación que ellos realizan consiste en distribuir el dinero aportado por los benefactores para los costos y gastos de todo el año, con esta distribución se evidencia la cobertura de los recursos, cuando no es suficiente los centros inician la planeación de eventos para recaudar fondos. De los ocho centros visitados, cinco realizan este proceso y los otros tres no hacen proyecciones de los costos y gastos que se pueden generar en un año, si no que utilizan sus recursos para cubrir las necesidades inmediatas y en el momento en que falte algo, buscan la manera de conseguir recursos.

Las fuentes de ingresos de los ocho centros analizados son las siguientes:

- **Donaciones:** los ocho centros analizados cuentan con donaciones esporádicas y permanentes de instituciones, fundaciones, personas naturales, iglesias.

Otra forma de recaudar dinero es que los promotores sociales que en el 75 % de los centros geriátricos analizados es el mismo director, participe en ferias en las instituciones educativas, empresas, centros comerciales y otros donde encuentren personas que puedan y quieran contribuir con ayudas económicas o en especie para los centros, esta práctica la sostiene un 50 % de los ocho centros visitados.

- **Eventos:** los ocho centros realizan eventos como bingos, bazares, carreras de observación, cenas navideñas, torneos de bolos, involucrando a los usuarios, sus familias y los donantes del centro.

Para la planificación de eventos se tienen básicamente dos momentos uno al inicio del año, donde se proyecta la cantidad de dinero y de eventos que se podrían necesitar y el otro es cuando el presupuesto no alcanzó y se deben programar eventos como en los que se pueda recoger dinero lo más pronto posible para poder cubrir con las necesidades que se presentan.

- **Proyectos:** El 25 % de los centros geriátricos analizados diseñan proyectos para enviarlos a fundaciones, instituciones o empresas que brinden apoyo económico para contribuir a los centros a perdurar en el tiempo convirtiéndose en auto sostenibles y no depender económicamente de donaciones y eventos sociales. Estos proyectos generalmente son enfocados a la capacitación de los usuarios y sus familias por ejemplo un proyecto aprobado, con el que se recaudaron fondos en un centro geriátrico de los ocho analizados trataba sobre la aceptación del duelo donde enseñaban a los adultos mayores y sus familias como superarlo y afrontarlo de la mejor manera .

Este 25 % también se encarga de buscar nuevas empresas y fundaciones que estén interesadas en invertir en este tipo de proyectos donde los



centros puedan participar para recaudar fondos y sostener el centro sin tener ningún tipo de escasez y no depender de donaciones.

- **Venta de productos:** dos de los centros visitados realizan postres, tortas y dulces para conseguir recursos.
- **Apadrinamiento de adultos mayores:** seis (6) de los centros visitados cuentan con el plan para adoptar un adulto mayor donde brindan ayuda económica voluntaria para su sostenimiento.
- **Red de solidaridad social:** cinco de los centros analizados cuentan con adultos mayores enviados por la red de solidaridad social que paga una cuota mensual de ochocientos mil pesos por adultos dependientes, cuatrocientos cincuenta mil pesos por independientes y seiscientos mil pesos por semi-independientes.
- **Programas de adopción:** Aproximadamente el 75 % de los centros geriátricos analizados cuentan con programas de adopción de un adulto mayor, donde hay muchas variaciones en los objetivos de este programa para cada centro, para algunos su objetivo es conseguir patrocinio económico y para otros brindar compañía a los adultos mayores.
- **Mensualidad pagada por los usuarios:** Seis de los centros visitados cuentan una mensualidad fija por parte de los usuarios, específicamente de los adultos mayores enviados por la red de solidaridad social, entidad encargada de pagar mensualidad a los centros donde atiendan adultos mayores remitidos por ellos.

En los ocho centros visitados hay usuarios que pagan mensualidad. Los usuarios que pagan son los que tienen familia y no vienen de la calle.

El pago realizado por esta minoría de usuarios es utilizado para cubrir costos y gastos del centro.

La tabla de indicadores financieros que se muestra a continuación, permite a los centros medir la cantidad de dinero recaudado con las diferentes estrategias y su distribución en los costos y gastos del centro.

Indicadores medidos	Pregunta de la encuesta	Resultado
<b>Gastos anuales.</b>	3.2.1.2	= Servicios públicos + Arriendo + Alimentación + salud + sueldos + compras + otros gastos generales.
<b>Cantidad de eventos realizados</b>	3.2.1.2	No hay una cantidad fija de eventos, todo depende de la cantidad de dinero que necesite cada centro.
<b>Gastos cubiertos por donaciones.</b>	3.2.1.2	$= \frac{\text{Gastos anuales}}{\text{Donaciones}}$
<b>Gastos cubiertos por las ventas.</b>	3.2.1.2	$= \frac{\text{Gastos anuales}}{\text{Ganancias ventas}}$
<b>Ganancia en ventas</b>	3.2.1.2	= Dinero invertido- (Precio de venta* Cantidad de productos)
<b>Ganancia de los eventos</b>	3.2.1.2	= Dinero invertido- Dinero recaudado

**Tabla 2 Indicadores proceso de planeación financiera.**

Actividades relacionadas con los egresos:

### **Pago a empleados**

El pago de empleados en un 75 % de los centros analizados, está a cargo del director(a) del centro geriátrico, se remunerado cada quincena, en algunos casos cada mes.

El 25 % de los centros geriátricos tiene una persona diferente al director que se encarga de manejar el pago nómina.

### **Pago a proveedores**

Para el pago a proveedores se identificó que el 50 % de los centros analizados paga en efectivo en el momento en que su pedido llega, el 12,5 % paga cada 15 días lo que hasta el momento ha consumido y el 37,5 % paga cada mes vencido lo que consume. Estos proveedores son de todo tipo de enseres y víveres.

### **Elaboración de Registros Contables**

En seis de los ocho centros visitados el encargado de hacer los registros contables es el director, y en los otros dos tienen un contador, en uno de los centros es un empleado en el otro es un voluntario enviado por el banco del tiempo.

### **Realización de balances**

Los balances de los ocho centros geriátricos de Medellín visitados en un 75 % de ellos los realiza el director, quien es el encargado de distribuir lo que se tiene a medida que se necesita, estos balances se ejecutan de una manera empírica no tienen un formato establecido para hacerlo, solo hacen un análisis global.

El 25 % restante de los centros tienen asignada una persona diferente al director para este propósito, cuentan con formas establecidas al momento de elaborar balances.

### **3.2.3 Proceso gestión del talento humano.**

#### **Planificación de necesidades**

Los centros geriátricos para prestar sus servicios deben cumplir con unos parámetros establecidos por la alcaldía frente al servicio prestado a los adultos mayores, a través de los cuales éstos definen que cantidad de empleados deben tener. Para validar que estos parámetros son cumplidos la alcaldía realiza visitas inesperadas.

Aunque la alcaldía exige un número específico de personal en cada área del centro dependiendo de la cantidad de usuarios, en algunos casos estos parámetros no son cumplidos y se cuenta con menos personal del requerido. Esta situación se evidencio en uno de los centros visitados.

### **Proceso de Selección de personal**

En los centros geriátricos de Medellín para el proceso de selección inicialmente para el área de la salud se implementa una prueba de conocimiento que contiene preguntas claves sobre el cargo que se espera ocupar, luego de ésta, si se obtienen buenos resultados se realiza una entrevista y dependiendo de los resultados se inicia el proceso de vinculación.

En el área administrativa y de mantenimiento no se tienen requisitos para ingresar a los centros geriátricos, el personal administrativo actual lleva una trayectoria significativa laborando en los centros.

Para ejecutar procesos de selección en el 75 % de los centros visitados, el encargado de este proceso es el director(a) del centro, el otro 25 % tiene una persona diferente al director(a) que dirige este proceso.

### **Proceso de Inducción**

Cuando inicia el proceso de vinculación de un empleado en el 75 % de los centros geriátricos analizados, el director(a) es quien se encarga de explicarle sus tareas, presentarlo a los usuarios y el resto de empleados, hablarle sobre sus deberes, beneficios y derechos, cada centro tiene designado un tiempo específico para la inducción de los empleados, el 25 % de los centros tiene a cargo de este proceso a una persona diferente al director(a).

### **Proceso de Capacitación**

Después del proceso de inducción durante un periodo de tiempo corto definido por cada centro, se realiza un empalme entre el empleado que se va

a reemplazar y el nuevo, donde se muestran las generalidades que no están contempladas por el perfil del cargo.

### **Proceso de Promoción**

El proceso de promoción no es común en este tipo de establecimientos debido a la especialización de los cargos y el tamaño de los centros, la proyección hacia otros cargos en las áreas de operaciones tiene una mínima probabilidad de ocurrencia según la cantidad de empleados que se necesitan y la formación que requieren.

### **Evaluación de Desempeño**

Para las direcciones de los centros encuestados, se considera competente aquel empleado, capaz de cumplir los objetivos del cargo, haciendo un uso racional de los recursos.

En los ocho centros visitados la evaluación de desempeño de los empleados según las respuestas de los directores en los puntos 3.2.2.1 y 3.2.3.2 del Anexo 1, se realiza por medio de los usuarios, el procedimiento consiste en que el director, para los ocho centros visitados es el responsable de este proceso, sostiene una conversación con los usuarios donde ellos expresan su satisfacción o inconformidad con el servicio prestado por los empleados. Esta evaluación es variable para los ocho centros visitados en cuanto a la frecuencia e instrumento utilizado para que los usuarios entreguen la información necesaria, en dos de los centros visitados evaluar a la totalidad de usuarios sería algo oneroso en cuanto al tiempo requerido, la estrategia utilizada consiste en el elegir una cantidad representativa de usuarios para hacerles la encuesta, los criterios de esta elección los define cada centro

Para el caso de los empleados administrativos que no tienen relación directa con el usuario, se tiene un plan y con ellos se mide hasta qué punto se ha logrado ese plan y por medio de esta comparación obtienen su desempeño.

### **3.2.4 Proceso de gestión de los sistemas de información**

#### **Documentación de procesos**

En el 100% de los centros geriátricos analizados no tienen ningún proceso documentado, ni estandarizado, todo se hace como cada persona considera correcto, existen variaciones porque todos los empleados hacen su trabajo de forma diferente y no tienen ningún método establecido para hacerlo.

#### **Manejo de sistema de información general**

En los ocho centros visitados, el análisis de la información se dificulta debido a que se manejan registros aislados, lo cual genera falta de oportunidad y de veracidad al momento de evaluar la situación integral de los centros.

#### **Documentación en medios digitales (actualizada)**

Los centros tienen alguien que ordena, digita y actualiza la información. En algunos centros se maneja poca información y periódicamente de acuerdo a lo establecido por la dirección, se subcontrata con una persona el servicio de digitación y archivo.

El 75 % de los centros geriátricos visitados tienen toda su información física, mientras el 25 % tiene la información digital.

### **3.2.5 Proceso de gestión del mercadeo y del servicio al cliente.**

#### **Proceso de Mercadeo y Publicidad**

En el 75% de los centros geriátricos, la persona encargada de la planeación de Estrategias para dar a conocer la fundación a posibles donantes que contribuyan al sostenimiento de la fundación es el director, el otro 25% restante tiene una persona encargada de mercadeo y publicidad diferente al director, como se puede evidenciar en la tabla de indicadores de mercadeo.

Indicador	% centro
Director encargado de Mercadeo	75 %
Cargo específico para área de mercadeo	25 %

**Tabla 3 Indicadores proceso de mercadeo y publicidad.**

El mercadeo y la publicidad consiste en términos generales en seleccionar y enviar información a posibles donantes sobre los eventos que van a realizar, para el envío de esta información los centros tienen una base de datos.

El representante de cada centro geriátrico se encarga de buscar eventos, en los que pueda dar a conocer el centro y encontrar personas o fundaciones dispuestas a apoyar económicamente o en especie.

#### **Evaluación de servicios prestados**

Para evaluar el nivel de satisfacción del usuario con el servicio prestado, se realizan evaluaciones, los ocho centros visitados miden la satisfacción de los usuarios como se muestra en la siguiente tabla:

Indicador porcentual	% centros
Evaluación por quejas del usuario	87,5 %
Evaluación por percepción del usuario	12,5 %

**Tabla 4 Indicadores de Evaluación de servicios prestados**

Actualmente esta evaluación se hace a los adultos mayores, cuando se habla con ellos del desempeño de los empleados, permitiendo expresar su satisfacción o inconformidad con los servicios prestados. En los centros que

no realizan esta práctica, se evalúa el servicio con la cantidad de quejas recibidas.

### **Infraestructura**

Los ocho centros geriátricos de Medellín analizados en éste proyecto cumplen con la ley 1315 parcialmente según los siguientes indicadores porcentuales calculados.

Los siguientes resultados corresponden a observaciones realizadas en el sitio cuando se aplico para los ocho centros geriátricos de Medellín el instrumento de Medición de Gestión en Centros Geriátricos véase Anexo 1.

Con la aplicación del instrumento a los ocho centros analizados, se identificó que el 100% de ellos en cuanto a servicios sanitarios se encuentran totalmente adaptados para permitir el baño asistido de los usuarios además que el 25% de los centros cumplen con las siguientes características de diseño de estructura, entre éstas encontramos:

- Timbre tipo continuo en los servicios sanitarios, véase Foto 1.
- Timbre tipo continuo por habitación, en caso de existir usuarios postrados uno por cama, véase la Foto 2 y la Foto 3.



**Foto 1    Baño con timbre tipo continuo**





**Foto 2 Habitación múltiple con timbre tipo continuo**



**Foto 3 Habitación Individual con timbre tipo continuo**

El 75% restante no cuenta con timbres de tipo continuo ni para los servicios sanitarios ni para las habitaciones, pero cuenta con las demás características exigidas por la ley 1315 para las habitaciones y los servicios sanitarios con lo que podemos concluir que casi 100% de los centros analizados cuentan con un servicio sanitario y de habitación aceptable para el uso de los adultos mayores, pero no preparados para atender llamados de emergencia.

En general según la muestra estudiada el 90% de los centros geriátricos cuentan con zonas exteriores para recreación y espacios de circulación exigidos, como lo son adaptación de rampas, escalas anchas y sin las formas no permitidas como ejemplo escalas en caracol como evidencia de esto tenemos los siguientes registros fotográficos, véase la Foto 4 y la Foto 5 .



**Foto 4 Escalas anchas**



**Foto 5 Rampa**

El 20% de los centros geriátricos no cuenta con buena iluminación dentro de las instalaciones algunos son lugares cerrados con pocas entradas de iluminación natural. En la resolución 2400 de 1979 capítulo 3 “De la Iluminación” se refieren a los niveles mínimos de iluminación al hacer una analogía con los lugares allí estipulados se puede inferir que para los espacios de circulación y habitaciones se requiere una intensidad de iluminación de 200 lux, para medir si los centros tienen la intensidad de iluminación adecuada no se pudieron conseguir los recursos, por tanto debido a que se observaron sitios sin iluminación natural, se llegó a concluir que no se cuenta con buena iluminación.

Se identificó para los ocho centros visitados que el 80% de ellos permite el paso de camillas y sillas de ruedas por la mayoría de las zonas de circulación del centro geriátrico.

El 80% de los centros geriátricos cuentan con una cocina limpia y ordenada, este índice porcentual fue calculado por observación personal, no se puede asegurar si efectivamente está limpia, ya que visualmente no se observa suciedad, este mismo porcentaje de centros cuenta con espacios separados para el almacenamiento de todos los víveres y enseres que se necesitan en la cocina como lo estipula la Ley 1315.

Con las visitas a los centros geriátricos se pudo evidenciar que aproximadamente el 50 % de ellos tienen oficina o sala de reuniones privada para atender visitas, familiares de los usuarios o los mismos usuarios, el 50 % restante cuenta con este espacio pero no es privada cualquier persona puede ver quienes están en la oficina e incluso pasar por ella.

Como beneficio para los adultos mayores el 75 % de los centros geriátricos analizados cuentan con salas para diversos usos en las cuales se puede reunir la totalidad de los usuarios, éstas poseen iluminación natural, medios de entretenimiento y capacitación.

En el caso de los comedores un 38 % cuenta con comedores con capacidad para la mitad de los usuarios y el 25 % para la totalidad de los usuarios, el 37 % restante no cuenta con comedores pero adaptan la sala múltiple en los horarios de comidas donde pueden atender la totalidad de los usuarios.

A nivel de dormitorios se puede decir que en cuanto a confort para cada usuario, el 100 % de los centros geriátricos ofrece la oportunidad de disponer de una cama para cada persona, un espacio para que guarde su ropa así no sea un closet por persona, camas ordenadas, limpias y agradables para el usuario y con las medidas preventivas necesarias para conservar los enseres en este caso los colchones en buen estado, evitando que su uso genere condiciones antihigiénicas. En algunos casos no es posible que por cama tengan un nochero debido a que tienen muchas camas en una sola habitación y deben conservar los espacios para facilitar la circulación de cada

usuario y así evitar accidentes, según lo estipulado en la resolución 2400 de 1979 , en el capítulo seis donde se determina que en una habitación múltiple una persona debe ocupar 11 metros cúbicos en un aire de clima frío y 15 metros cúbicos en un aire de clima cálido, las camas deben tener una distancia no menor a un metro entre ellas.

Con las visitas realizadas se evidenció que la totalidad (100 %) de los centros analizados cuentan con un número menor o igual a 10 camillas, los centros visitados cuentan con un promedio de 51 usuarios, según la resolución 2400 de 1979, capítulo seis, artículo 61, haciendo una analogía entre los centros y los campamentos permanentes allí estipulados por cada 15 usuarios se requiere una camilla, con lo cual podemos concluir que los centros tienen el número de camillas exigidas.

El 100% de los centros tiene enfermería y cuentan con un espacio para guardar los medicamentos de todos los usuarios véase Foto 6.



**Foto 6 Almacenamiento de Medicinas de cada Usuario.**

Respecto al aseo el 100% de los centros geriátricos analizados tienen un funcionario responsable de limpiar, ordenar y lavar, tanto las instalaciones como las pertenencias de los usuarios, cuentan con zonas específicas para clasificación de ropa, arreglo de ellas e implementos y máquinas para hacerlo como lavadoras y secadoras adaptadas a la capacidad económica del centro y volumen de ropa que deben mantener limpia.

### **3.2.6 Proceso de gestión del desarrollo de nuevos servicios**

La responsabilidad del Gerontólogo(a) y sicólogo(a), se orienta a indagar sistemáticamente que nuevas prácticas se pueden implementar, que servicios se pueden ofrecer diferentes a los existentes y como pueden hacer que los usuarios lo aprovechen y se adapten de la mejor manera.

Las actividades correspondientes al proceso de desarrollo de nuevos productos no se realizan, pero sería conveniente lograr su ejecución

Para implementar el desarrollo de nuevos servicios se propone practicar las siguientes actividades:

#### **Evaluación de información externa para el diseño del servicio**

En esta actividad los usuarios califican el servicio que el centro les brinda, permitiendo conocer su apreciación y expectativas para lograr establecer mejores prácticas o implementar nuevos servicios que sustituyan los anteriormente prestados.

Desde la dirección de los centros, se deben buscar los medios apropiados para indagar en el mundo y en los otros centros tanto del país como de la región, sobre los servicios que prestan, los recursos humanos y económicos que necesitan para ofrecerlo. El objetivo de esta investigación es que los centros conozcan las mejores prácticas, los nuevos servicios y que facilidad tienen de acceder a estas prácticas.

### **3.2.7 Proceso de gestión de servicio de alojamiento**

Los centros geriátricos analizados ofrecen sus servicios a las personas que lo requieran, antes de acceder a ellos se realiza un estudio socioeconómico para determinar si necesitan la atención y cumplen con el perfil de usuarios establecido por cada centro.

En cuanto alojamiento en los ocho centros visitados, cuentan con una cama por paciente, servicios de vestuario, alimentación y recreación.

## Señalización

En las visitas realizadas a los ocho centros geriátricos se evidencio por observación personal en el recorrido que tienen una señalización adecuada que permite orientación tanto a usuarios como visitantes. La señalización del centro está a cargo del personal de oficios varios ellos revisan que señales están en mal estado, donde es necesario cambiarlas o falta alguna y le informan a la persona del centro indicada en un 62,5% es al director(a) y el 37,5% restante tiene una persona encargada de esta tarea.

### 3.2.8 Proceso de gestión de las compras de insumos requeridos para producir y prestar el servicio.

Para evaluar el proceso de compras de los centros analizados se tienen los siguientes ítems, donde se muestra el valor porcentual de centros que implementan las siguientes tareas:

	Pregunta asociada	Respuesta
Control sobre compras	3.2.4	75 % de los centros no tiene control.
Reporte de consumo.	3.2.4	25 % de los centros lleva reporte de consumo mensual.
Negociación con proveedores	3.2.4	Cada centro se encarga de hacer las negociaciones necesarias con sus proveedores.
Planeación de compras	3.2.4	Se está implementando en el 25 % de centros que hacen reporte mensual.

**Tabla 5 Gestión de compras.**

Actualmente en el 75 % de los centros geriátricos visitados, no tienen control sobre los insumos tanto alimenticios, medicamentos y de aseo, se van utilizando y comprando a medida que se necesiten y para esto se designa una persona del área administrativa para comprar a medida que haga falta, pero no lleva un reporte de lo que se consume en ciertos periodos de tiempos , esta persona hace los pedidos a sus correspondientes proveedores y es quien los busca , con las especificaciones que el centro requiera, es decir, en algunos casos se necesita que el proveedor permita que el pago sea mensual, entre otros.

El otro 25 % de los centros geriátricos no tiene una planeación establecida pero hace pocos meses vienen implementando un seguimiento a las compras de medicamentos, alimentos y otros insumos necesarios para cada mes, obtienen un reporte diario de compras para medir con exactitud cuánto gastan mensualmente y cuanto necesitan para el próximo mes y así empezar a utilizar una planeación.

### 3.2.9 Proceso preparación de alimentos

Con la siguiente tabla se pretende mostrar los indicadores porcentuales que están midiendo el proceso de preparación de alimentos en éste proyecto para los ocho centros analizados.

	<b>Pregunta asociada</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Planeación de minuta</b>	3,2,5	75 % de los centros realiza una minuta para planear preparación de alimentos
<b>Preparación empírica</b>	3,2,5	25 % de los centros no planea preparación de alimentos.
<b>Verificación de estado de alimentos</b>	3,2,5	Cuando los alimentos llegan al centro se hace clasificación de alimentos, para asegurar que son frescos.

<b>Limpieza de alimentos</b>	3,2,5	Se realiza dos veces, una antes de ser almacenado y la ultima en el momento en que se preparan.
<b>Almacenamiento</b>	3,2,5	No hay presencia visual de suciedad y están ordenadamente distribuidos.
<b>Aseo y Orden</b>	3,2,5	Antes y después de cada comida se realiza aseo general a la cocina
<b>Planificación de necesidades.</b>	3,2,5	El manipulador de alimentos realiza lista de víveres e insumos que se necesitan en la cocina.

**Tabla 6 Indicadores preparación de alimentos.**

### **Establecimiento y cumplimiento de minuta**

Los centros geriátricos analizados realizan una minuta, estableciendo un periodo de tiempo determinado por cada uno para cumplir con ella y con los parámetros que la alcaldía exige, en algunas situaciones cumplir con la minuta no es fácil pero se remplazan los alimentos que no tienen en el centro otros con el mismo valor nutricional, esta práctica la realiza un 75% de los centros geriátricos desde hace poco tiempo y el otro 25% hace la preparación de forma empírica tratando de mantener los valores nutricionales necesarios.

### **Aseguramiento**

Los manipuladores de alimentos supervisan el estado de los alimentos cuando los proveedores los entregan al centro, pueden ser compras de la institución, donaciones de personas naturales o fundaciones. Los manipuladores revisan todos los víveres y separan los que están en buen estado de los que no lo estén o estén próximos a vencerse, asegurando que



todos los alimentos que se procesan en las comidas llegan frescos, pueden pasar a limpieza y luego almacenamiento.

### **Limpieza**

Los alimentos se lavan dos veces, la primera vez es un lavado superficial que se hace en el momento en que se clasifican como aptos para ser ingeridos y se almacena en el lugar correspondiente, la segunda es exhaustiva y con los implementos necesarios según el tipo de alimento en algunos casos se requiere agua caliente en otros con limón y otros métodos para asegurar que el alimento este limpio y desinfectado apto para ser ingerido

### **Almacenamiento**

Como se evidencio en las visitas el 100% de los centros geriátricos tiene espacios específicos para el almacenamiento de alimentos, separados por grupos sin presencia visual de suciedad y ordenadamente distribuidos, el manipulador se encarga de que en estos espacios solo ingresen alimentos debidamente clasificados como aptos para ser ingeridos.

### **Proceso de aseo y Orden**

Las personas de oficios varios mantienen en orden y aseada la cocina antes y después de cada comida barren, trapean, sacuden y lavan los utensilios y trastes sucios, supervisando el estado de los enseres para informar que se necesita , que esta desgastado y requiere ser cambiado.

### **Planificación de necesidades**

La operación que realiza el manipulador de alimentos en este caso es asegurar que la lista de alimentos, utensilios, electrodomésticos, se conserve actualizada según las necesidades del centro geriátrico para ser pasadas a gestión de compras para mantener abastecida la cocina y tener conocimiento de cualquier anomalía.

### **3.2.10 Proceso de gestión de los servicios de aseo a las habitaciones y a las instalaciones en general.**

#### **Ordenar**

Los empleados de oficios son los responsables de tender las camas, sacudir las habitaciones, barrer todas las instalaciones del centro y posteriormente trapear. La cocina se arregla antes y después de cada comida, se lavan utensilios y trastes sucios, se barre y se trapea.

Para la planeación de actividades a realizar por el personal de aseo, se tiene un listado con las tareas que se programan para cada día.

#### **Mantenimiento**

Las personas responsables realizan revisión constante de muebles y enseres para evitar accidentes. En cuanto a las instalaciones se tiene un día al mes asignado para revisar las instalaciones y hacer reparaciones o ajustes que se necesite, el tiempo de ocurrencia de esta revisión cambia dependiendo de cada centro.

### **3.2.11 Seguimiento a los procesos y toma de acciones correctivas y preventivas.**

En los centros geriátricos visitados no se hace seguimiento a ningún proceso a excepción de un 25 % de ellos, que realizan seguimiento al proceso de compras, donde se vigilan el consumo en el mes para poder iniciar con una planeación.

## **3.3 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOS CENTROS GERIÁTRICOS ANALIZADOS**

### **3.3.1 Importancia de los procesos para los centros.**

En este ítem se identifica la importancia que los centros geriátricos analizados asignan a cada proceso, para obtenerla se utilizó el instrumento

de Medición Gestión de centros Geriátrico, desde el numeral 3.3 hasta el 3.3.3 véase Anexo 1.

Para establecer la importancia de los procesos, se pidió a los directores que llenaran la tabla del Anexo 1 numeral 3.3.2, distribuyendo 100 puntos entre dichos procesos, asignando mayor número de puntos al proceso que consideren de mayor relevancia hasta llegar al de menor relevancia, tomando como base los criterios definidos en el numera 3.3.1 del Anexo 1 y otros definidos por ellos.

Este procedimiento se desarrollo en los ocho centros geriátricos analizados, con los resultados se realizo un promedio para establecer importancia para los centros analizados, dicha información se presenta en el siguiente grafico.

Listado de procesos en orden de importancia:

Procesos	Importancia
Planeación.	16 %
Gestión financiera.	10 %
Gestión de mercadeo y servicio al cliente.	10 %
Gestión del talento humano.	10 %
Gestión de servicios de alojamiento.	10 %
Preparación de alimentos.	10 %
Gestión de los servicios de aseo a las habitaciones y a las instalaciones en general.	10 %
Gestión de las compras de insumos requeridos para producir y prestar servicio.	8 %
Seguimiento a los procesos y toma de acciones correctivas.	8 %

Gestión del desarrollo de nuevos servicios.	5 %
Gestión de los sistemas de información.	3 %

Tabla 7 Importancia de los procesos.

En el siguiente gráfico circular, se muestra la importancia relativa de los centros. En el listado del gráfico de torta, el orden de importancia de los centros no corresponde con el anterior.

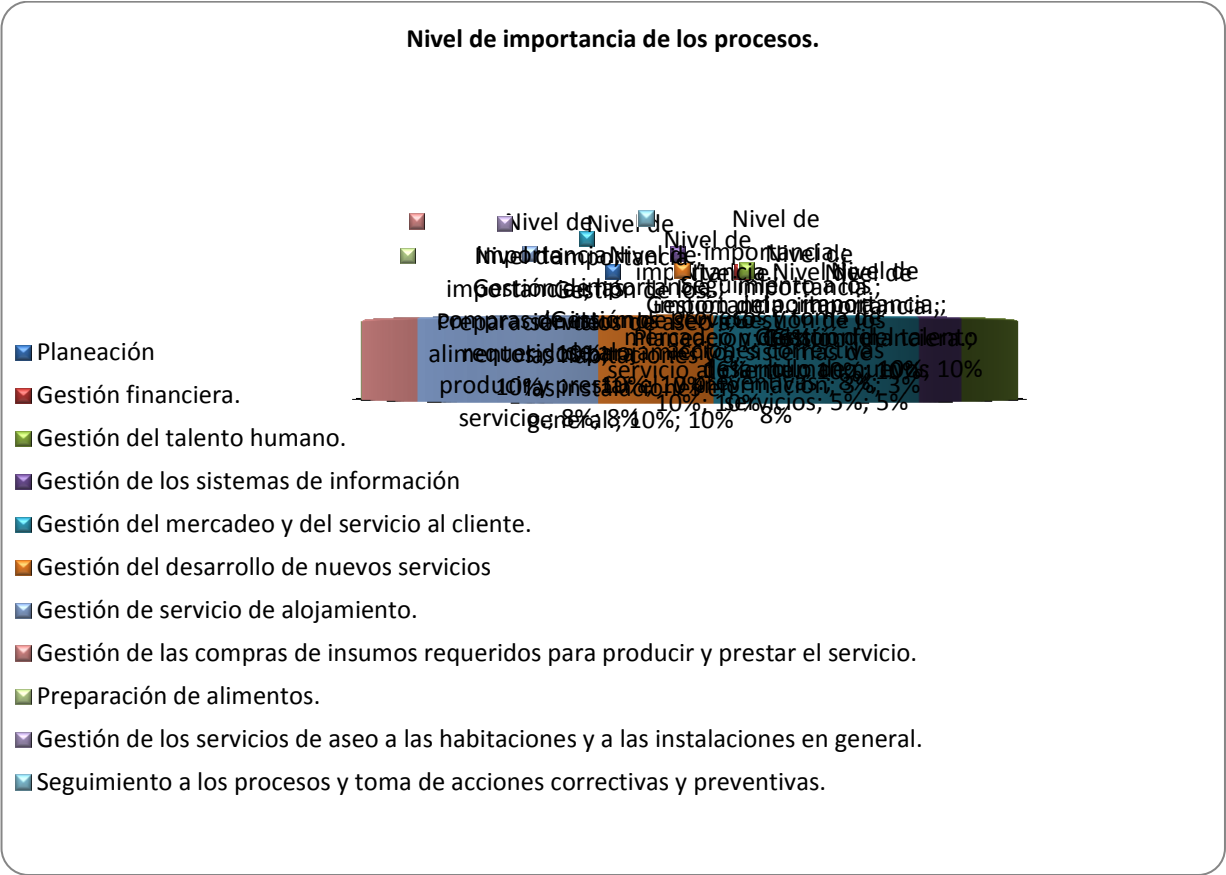


Grafico 1 Nivel de importancia de los procesos.

Nivel de no cumplimiento de los procesos

Los anteriores porcentajes que los centros asignaron a cada proceso indican el valor de importancia que ellos consideran debe tenerse en cuenta para el

funcionamiento del centro, lo que se va a realizar en este ítem es encontrar la importancia que realmente le prestan, según los resultados de la encuesta véase Anexo 1.

El procedimiento que se ejecutara para encontrar este valor consiste en analizar las respuestas de los directores a las preguntas del Anexo 1 para cada proceso, luego comparar con la importancia que asignaron a cada proceso y así obtener el porcentaje de no cumplimiento de cada proceso de la siguiente manera:

$\% \text{ Importancia asignada} - \% \text{ cumplimiento del centro} = \text{Nivel de no cumplimiento.}$

Para explicar mejor el procedimiento se toma como ejemplo el proceso de planeación numeral 3.4.1 del Anexo 1.

El proceso de planeación en el instrumento cuenta con 30 preguntas que equivalen al 100 %, se obtiene el porcentaje que tiene cada pregunta, en planeación es 3,33 % y sobre este porcentaje se calcula la importancia que realmente le da el centro al proceso, teniendo en cuenta que si la respuesta es “sí” se asigna un valor de cinco y si es “no” el valor es cero, luego se obtiene el porcentaje de las 30 preguntas se suman y este es el valor de importancia que realmente le presta el centro al proceso de planeación.

Aclaración calculo de porcentaje para cada pregunta, ejemplo con el literal “i” del Anexo 1:

i. Los objetivos estratégicos tienen definido:

Un indicador	SI__ NO__
Un índice	SI__ NO__
Una meta	SI__ NO__
Un horizonte de tiempo en el cual se va a alcanzar	SI__ NO__

La pregunta tiene un valor de 3.33% y se subdivide en 4 por lo tanto cada ítem tiene un valor de 3.33/4 y luego obtengo el porcentaje de la pregunta completa sumando los valores dependiendo de las respuestas de los

directores, se realiza la suma con las respuestas de cada centro para todas las preguntas y este resultado se multiplica por el porcentaje que todos los centros asignaron en la tabla del numeral 3.3.2 del Anexo 1. De esta manera se encontraron los porcentajes reales de cumplimiento de los procesos para cada centro, luego se promediaron los resultados de los centros, la el cumplimiento real es el siguiente:

Procesos	Cumplimiento real
Planeación.	3 %
Gestión financiera.	2 %
Gestión de mercadeo y servicio al cliente.	2 %
Gestión del talento humano.	5 %
Gestión de servicios de alojamiento.	5 %
Preparación de alimentos.	6 %
Gestión de los servicios de aseo a las habitaciones y a las instalaciones en general.	5 %
Gestión de las compras de insumos requeridos para producir y prestar servicio.	4 %
Seguimiento a los procesos y toma de acciones correctivas.	2 %
Gestión del desarrollo de nuevos servicios.	4 %
Gestión de los sistemas de información.	1 %

**Tabla 8 Cumplimiento real de los procesos.**

Después de obtener porcentajes reales de cumplimiento para los procesos se obtiene el nivel de no cumplimiento de cada proceso restándole al ideal el

real; de los resultados de no cumplimiento se evidencia los procesos de planeación, gestión financiera y mercadeo y servicio al cliente como los procesos con un nivel más alto de no cumplimiento.

Procesos	No cumplimiento
Planeación.	13 %
Gestión financiera.	8 %
Gestión de mercadeo y servicio al cliente.	8 %
Gestión del talento humano.	5 %
Gestión de servicios de alojamiento.	5 %
Preparación de alimentos.	4 %
Gestión de los servicios de aseo a las habitaciones y a las instalaciones en general.	5 %
Gestión de las compras de insumos requeridos para producir y prestar servicio.	4 %
Seguimiento a los procesos y toma de acciones correctivas.	6 %
Gestión del desarrollo de nuevos servicios.	1 %
Gestión de los sistemas de información.	2 %
<b>TOTAL</b>	<b>61%</b>

**Tabla 9 Porcentaje de no cumplimiento de los procesos.**

A nivel del análisis de pareto se deben realizar planes de mejora para el 80 % de los procesos, pero en este proyecto se realizara para el 50 % de los procesos, puesto que en estos se encuentra planeación y este tiene injerencia en todos los procesos de la empresa. Los procesos a los que se

les realiza plan de mejora son planeación, gestión financiera y mercadeo y servicio al cliente, estos tienen un nivel de no cumplimiento.

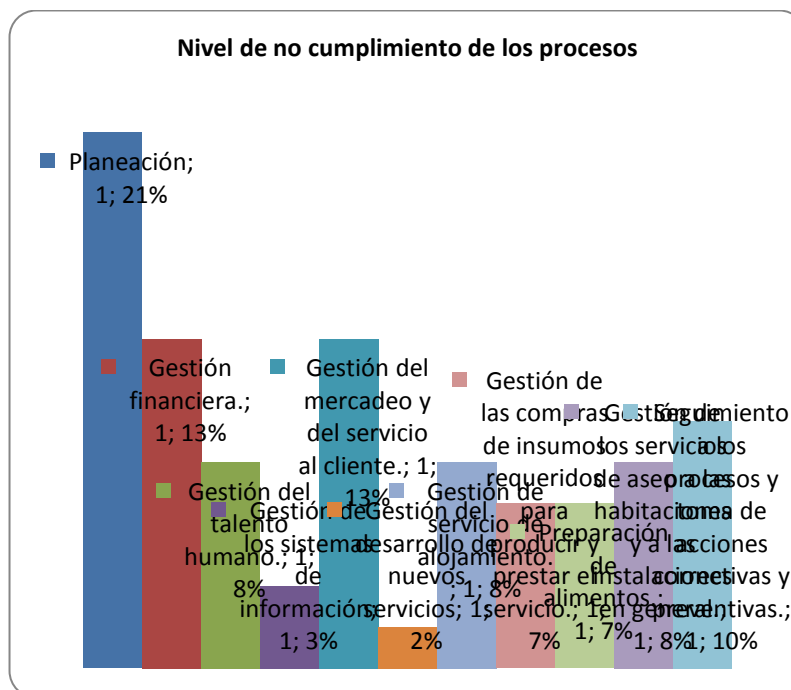
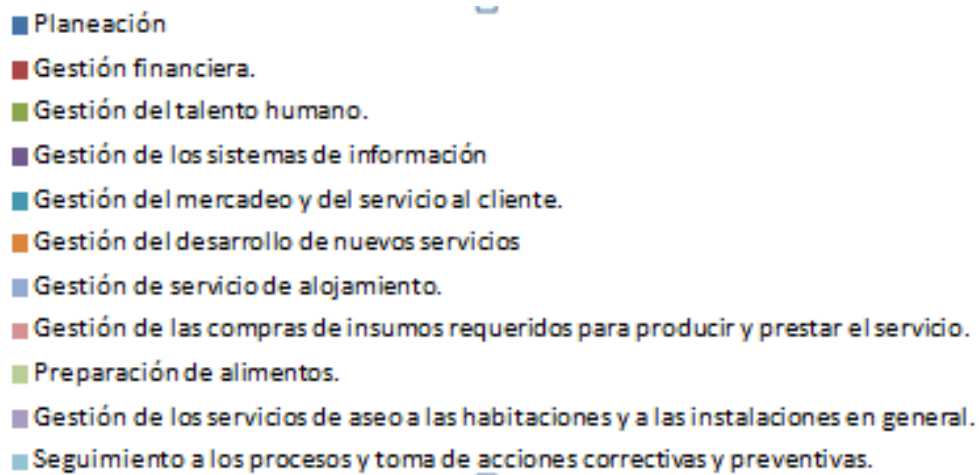
Haciendo un análisis de pareto los nuevos porcentajes son los siguientes

Procesos	No cumplimiento
Planeación.	21 %
Gestión financiera.	13 %
Gestión de mercadeo y servicio al cliente.	13 %
Gestión del talento humano.	8 %
Gestión de servicios de alojamiento.	8 %
Preparación de alimentos.	7 %
Gestión de los servicios de aseo a las habitaciones y a las instalaciones en general.	8 %
Gestión de las compras de insumos requeridos para producir y prestar servicio.	7 %
Seguimiento a los procesos y toma de acciones correctivas.	10 %
Gestión del desarrollo de nuevos servicios.	2 %
Gestión de los sistemas de información.	3 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>

**Tabla 10 Nuevos porcentajes de no cumplimiento de los procesos.**

Con el siguiente grafico podemos observar los porcentajes de no cumplimiento de los procesos.





**Grafico 2 Nivel de no cumplimiento de los procesos.**

Para los procesos con mayor nivel de no cumplimiento en este caso planeación, gestión financiera y mercadeo y servicio al cliente, se proponen planes de mejora, más adelante se encuentran estos planes.

## Evaluación de los procesos de los centros

### ❖ Proceso de planeación

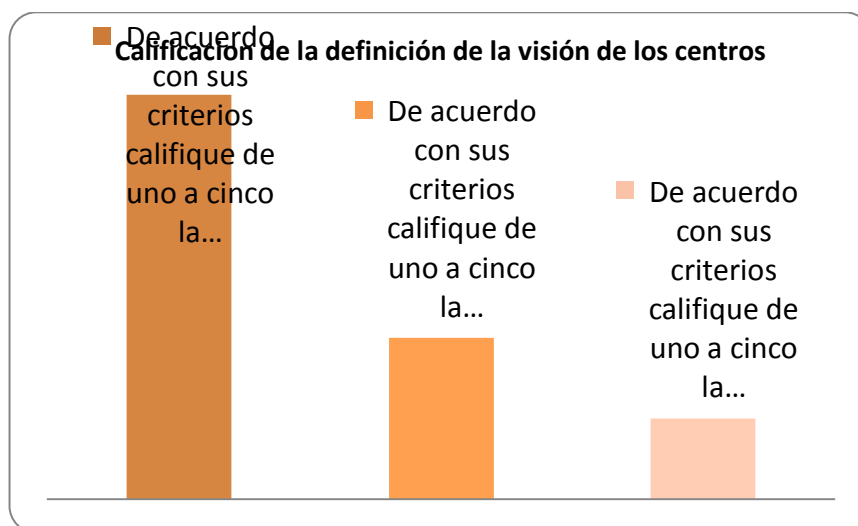
#### Evaluación de Visión

Según el instrumento aplicado a los centros, en sus procesos consideran en cuanto a la planeación de estos la definición de la visión, que contiene el marco de referencia de aquello que los centros geriátricos quieren ser en un período de tiempo específico

Evaluación visión	Aceptable	Sobresaliente	Excelente
% calificación de los centros analizados	62,5 %	25 %	12,5 %

**Tabla 11 Evaluación de la visión**

Con los resultados presentados en la tabla anterior se puede evidenciar que los centros no tienen clara la estructura de la visión



**Grafico 3 Definición de la visión de los centros.**

## Evaluación de misión y valores

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de los centros analizados, que cuentan con los siguientes ítems para la definición de la misión

La misión considera:	% para los centros.
Considera un enunciado a largo plazo.	14 %
Distingue a su organización.	23 %
Específica algunas fronteras o alcance	9 %
Estipula claramente la imagen y/o interfaces con el cliente/usuario	20 %
Identifica valores que guían el comportamiento	14 %
Refleja de alguna forma los productos, los servicios y las relaciones	11 %
Se encuentra claramente relacionada con la visión.	9 %

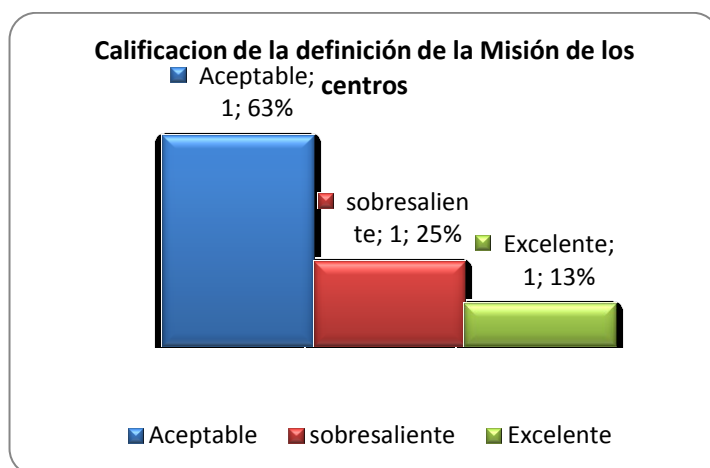
**Tabla 12 Consideraciones de la misión de los centros analizados.**

Evaluación Misión	Aceptable	Sobresaliente	Excelente
% calificación de los centros analizados	62,5 %	25 %	12,5 %

**Tabla 13 Calificación de la Misión.**

Los centros geriátricos se encuentran en las mismas condiciones tanto en la misión como en la visión por lo tanto también se debe rediseñar la misión con todos parámetros exigidos.

Los centros geriátricos analizados aun no tienen clara la estructura de la misión que deben tener establecida, se puede evidenciar con la calificación que dan los centros a su misión.



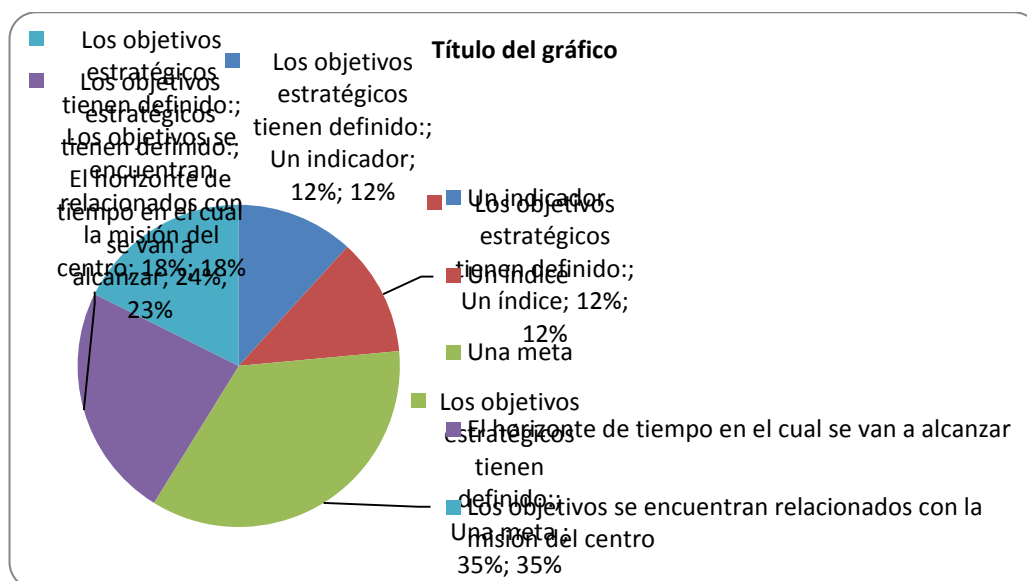
**Grafico 4 Definición de la misión de los centros.**

### Evaluación objetivos estratégicos

Los ocho centros analizados tienen definidos para los objetivos estratégicos los ítems presentados en los siguiente los porcentajes.

	% centro analizado
Un indicador	12 %
Un índice	12 %
Una meta	35 %
El horizonte del tiempo en el cual se van a alcanzar	23 %
Se encuentra relacionado con la misión	18 %

**Tabla 14 Criterios para definición de objetivos estratégicos.**



### Gráfico 5 Objetivos estratégicos.

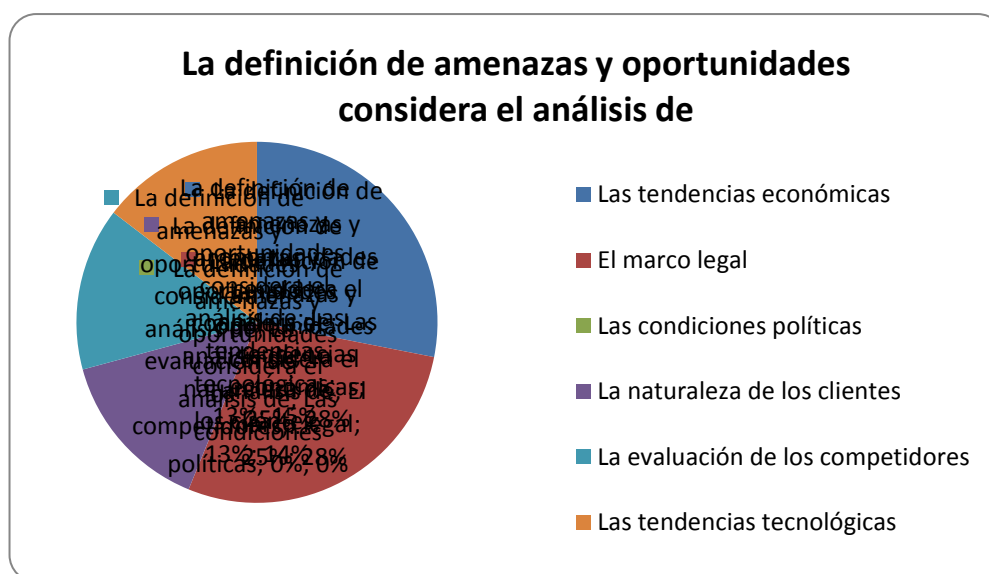
Los centros analizados consideran que la estructura de sus objetivos es aceptable, según sus respuestas en el literal (k) del numeral 3.4.1 del instrumento de medición gestión de centros geriátricos.

### Evaluación de análisis DOFA

En el análisis del ambiente externo, se identificó el porcentaje de centros que considera para la definición de amenazas y oportunidades los siguientes ítems.

Ítem considerado	% centros
Las tendencias económicas	29 %
El marco legal	29 %
Las condiciones políticas.	0 %
La naturaleza de los clientes.	14 %
La evaluación de los competidores.	14 %

**Tabla 15n Consideraciones para el análisis de la definición de amenazas y oportunidades.**



**Grafico 6 Análisis para amenazas y oportunidades.**

El 25% de los centros que identificadas amenazas y oportunidades no las tienen claramente justificadas además consideran su definición aceptable.

En cuanto al análisis de amenazas y oportunidades se evidenció que los centros geriátricos no tienen un método estructurado para encontrarlas, analizarlas y actualizarlas a medida de que pasa el tiempo.

El mismo 25% de los centros analizados que tienen definidas las amenazas y oportunidades, también tiene definidas sus fortalezas y debilidades aunque esta definición no la hagan periódicamente como lo expresaron los directores de los centros en la pregunta “q” del numeral 3.4.1 del Anexo 1, este 25% cumple con los elementos la pregunta “r” del numeral 3.4.1 del Anexo 1.

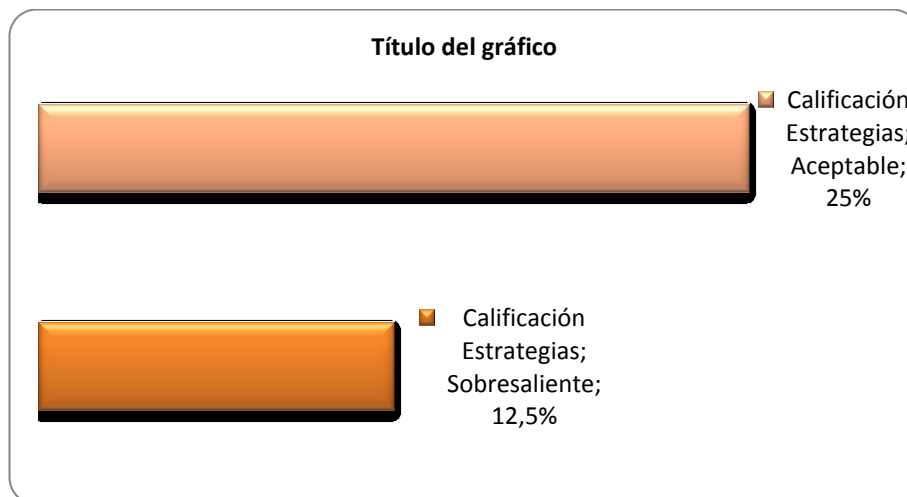
Como en el caso de las amenazas y oportunidades no se encuentran claramente justificadas las fortalezas y debilidades y no existe documentación que las respalde.

Los 25 % de centros que las tiene definidas, consideran según sus criterios aceptable dicha definición.

### Definición de estrategias

El 37,5 % de los centros visitados tienen definidas estrategias para el cumplimiento de los objetivos de cada centro pero solo el 25 % de estos realiza el análisis DOFA y sus estrategias se encuentran justificadas con éste.

La calificación que estos centros le dan a las estrategias que tienen definidas se representa en el siguiente gráfico:



**Grafico 7 Calificación estrategias.**

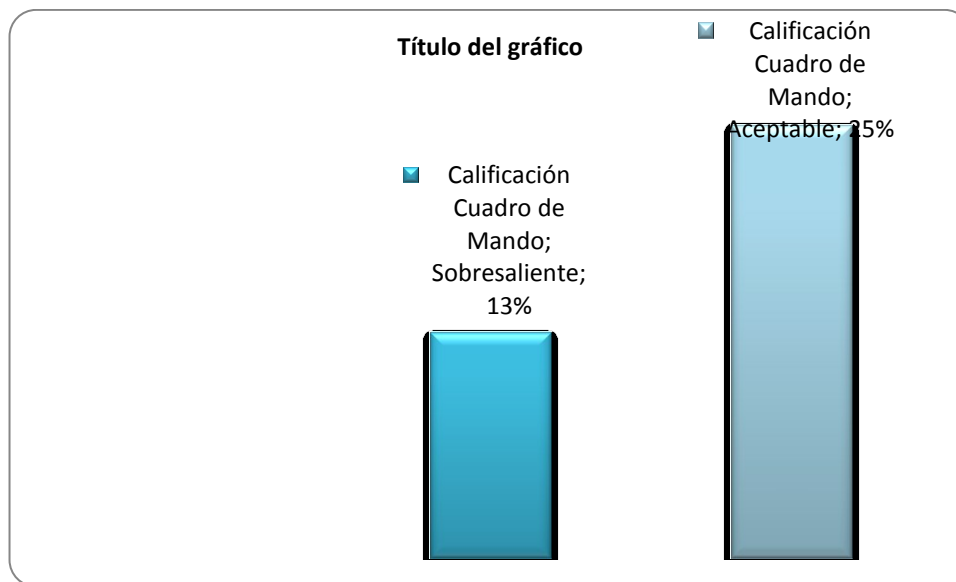
### Relación de objetivos y estrategias con los procesos de la organización

Los centros geriátricos de Medellín que tienen definidas las estrategias y los objetivos, aunque estén mal estructurados consideran que se relacionan con los procesos del centro.

El 37,5 % de los centros geriátricos tiene elaborado un cuadro de mando y lo califican como:

- Excelente para el 12,5 %
- Aceptable para el 25 %

El 62,5 % de los centros analizados no realiza cuadro de mando.



**Grafico 8 Calificación Cuadro de mando**

### 3.3.2 Otros procesos de los centros geriátricos

Para los procesos de gestión financiera, gestión humana, gestión de los sistemas de información, gestión del mercadeo y del servicio al cliente, gestión del desarrollo de nuevos servicios, gestión de servicio de alojamiento, gestión de las compras de insumos requeridos para producir y prestar el servicio, preparación de alimentos, gestión de los servicios de aseo a las habitaciones y a las instalaciones en general, seguimiento a los procesos y toma de acciones correctivas y preventivas, no se tienen objetivos debidamente estructurados, los que poseen no cuentan con procedimientos de ejecución, para cada proceso el porcentaje de centros con indicadores oscila entre 8% y 20%, para índices entre 0% y 6%. Los aspectos que mayor



porcentaje son aquellos que permiten definir lo que se busca con el objetivo (meta), cómo llegar a él y en cuanto tiempo hacerlo (horizonte), donde sus porcentajes varían por proceso entre 30 % y 50 %.

### **3.4 PLANES DE MEJORA**

El objetivo de los planes es crear una propuesta para las áreas que se evidenciaron desestructuradas en el análisis anterior, con el fin de brindar a los centros geriátricos la posibilidad de mejorar la estructura de estas áreas.

Los planes de mejora se diseñarán para las áreas de planeación estratégica, planeación financiera y mercadeo y servicio al cliente.

#### **3.4.1 Planeación estratégica**

Con el trabajo de campo realizado se evidenció la carencia de planeación en los centros geriátricos analizados, como plan inicial de mejora se creará un plan estratégico para un caso simulado donde se reestructura lo que hasta el momento tiene definido el centro o se creará desde cero, este caso simulado será una recopilación de los datos de todos los centros visitados.

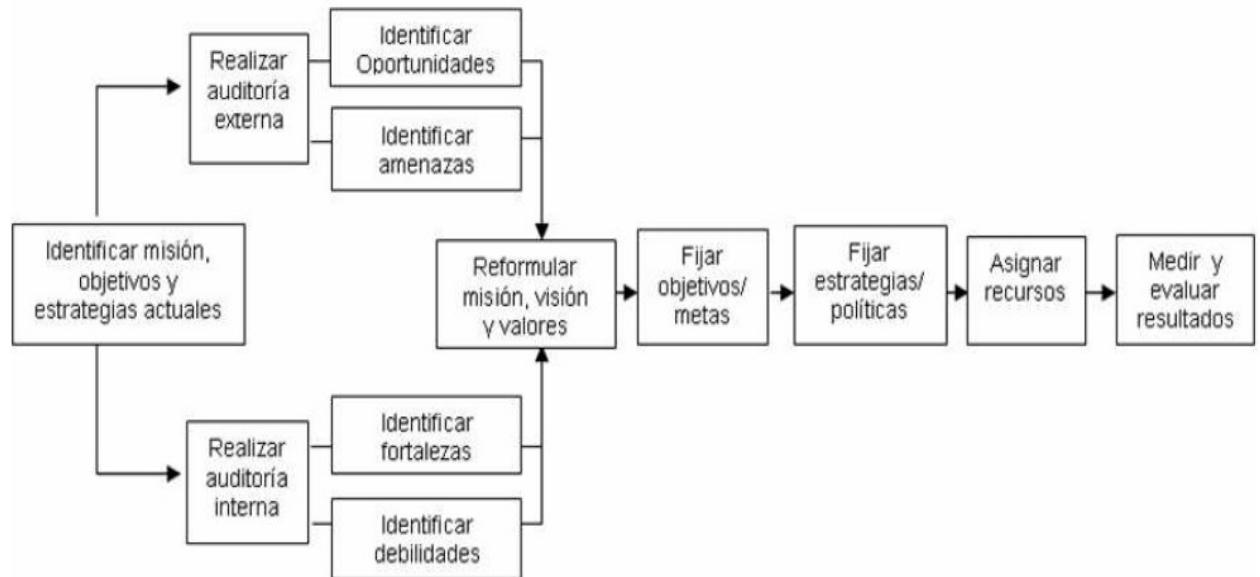
Por medio de este proceso se ofrece a los centros un ejemplo de cómo formular los objetivos, las estrategias para alcanzarlos, la misión, visión y valores, demostrando lo qué hace el centro y por qué lo hace.

La ruta particular que se recorrerá es la siguiente:

1. Identificar la Misión, Visión, objetivos y estrategias que actualmente tiene el centro geriátrico del caso simulado.
2. Identificar donde está el centro en estos momentos, analizando la situación del centro tanto externa como interna por medio de la matriz DOFA.
3. Reestructurar Misión, visión y valores según el análisis anterior.
4. Definir objetivos/metás.

## 5. Construir estrategias para alcanzar los objetivos planteados.

### Proceso de planeación estratégica por Fred David



**Figura 2 Proceso de planeación estratégica planteado por Fred David.**

Para iniciar con la planeación estratégica, se propone analizar el ambiente interno y externo del caso simulado, se inicia con análisis DOFA.

### Análisis DOFA

Con esta herramienta se va a analizar la situación competitiva del centro geriátrico, para crear las estrategias que permitan llegar a los objetivos y al cumplimiento de la misión y visión, este análisis se realiza dentro del ambiente interno y externo del centro.

Para el ambiente externo se formularan las amenazas como variables negativas y oportunidades como variables positivas. Para el ambiente interno se buscaran las fortalezas que tiene el centro y lo benefician, y las debilidades que minimizan la capacidad de servicio del centro.

Con la verificación del proceso de planeación del caso simulado en cuanto al estado de las entradas del proceso, Se evidencio que el centro no evalúa

información confiable (actual e histórica) que permita concluir las fortalezas o debilidades de los diferentes procesos, en este caso la confiabilidad se refiere a que las operaciones de captura y registro de datos sean claras. Esta es la misma situación que se evidencia con las oportunidades y amenazas.

### **Reestructuración de Misión y Visión**

La misión de un centro geriátrico define el porqué de su existencia, como lograr lo que se proponen y que valores rigen su comportamiento, esta debe ser a largo plazo, distinguir donde empieza y termina el propósito del centro, identificar claramente a que usuarios se dirige y reflejar los servicios que presta.

Esta misión se analiza para determinar que errores puede tener en su estructura y si estos afectan el cumplimiento esperado.

Misión caso simulado:

#### **Misión Actual Caso Simulado**

Dar al anciano de la calle atención integral en alimentación, vivienda, recreación, salud, vestuario y todo lo necesario para que estas personas pasen sus últimos años en una forma más digna y humana, con mejor calidad de vida, en esta bella, pero incomprendida etapa de sus vidas.

En la misión actual del caso simulado se puede evidenciar que no tiene identificados con claridad a que usuarios se dirige, el anciano de la calle es una población bastante grande y lo ideal es que cada centro segmente la población a la que dirige sus servicios, como ejemplo: algunos se dirigen a ancianos de la calle dependientes o independientes con enfermedades específicas pues no están en capacidad de atender otro tipo de enfermedades o solo se dirigen a ancianos con familia. Se puede observar que el alcance del propósito en este caso brindar alimentación, vivienda, recreación, salud, vestuario y TODO LO NECESARIO, no permite visualizar fronteras del propósito de los centros, se debe tener claro que es lo que se puede brindar y no dejar aspectos no especificados como el anterior, se debe aclarar que servicios puede ofrecer el centro con seguridad (David, 2003).

Los valores actuales del caso simulado son:

### **Valores Actuales Caso Simulado**

- Respeto
- Tolerancia
- Amabilidad
- Creatividad
- Compromiso
- Aceptación de la diferencia
- Trabajo en equipo
- Solidaridad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Actitud Positiva

Para estructurar una misión de la manera correcta se deben tener en cuenta las recomendaciones anteriores para no tener dificultades con su cumplimiento por no tener definido su alcance y público objetivo, la Misión que se recomienda para el caso simulado es:

### **Misión Reestructurada**

Brindar a los ancianos de la calle independientes de Medellín, atención en vivienda, alimentación, salud, vestuario y recreación, ofreciéndoles una mejor calidad de vida.

Cada centro debe especificar que clientes atenderá algunos solo dependientes, otros con cáncer, Alzheimer, Parkinson o ancianos con

enfermedades terminales entre otros, lo importante es delimitar la frontera de usuarios y servicios en los que se puede enfocar el centro.

Siguiendo con el orden anteriormente establecido se analiza la visión actual del caso simulado. La visión determina lo que el centro geriátrico quiere ser en el futuro, para esto se determina un lapso de tiempo definido donde el centro pueda medir los objetivos específicos y generales definidos

La visión que se analizará para el caso simulado es la siguiente:

### **Visión Actual Caso Simulado**

Ser la institución puente entre los adultos mayores desprotegidos y de la calle que carecen de todo o casi todo y las personas de corazón noble que deseen servir de patrocinadores o benefactores de las clases menos favorecidas.

Tener en un futuro una sede propia donde podamos albergar 150 adultos mayores desamparados y de la calle, brindándoles todo lo necesario para mejorar su calidad de vida.

En la visión formulada por el centro del caso simulado podemos evidenciar lo que el centro quiere ser en un futuro, el papel que desempeña y las aspiraciones que tiene, pero no es claro el tiempo en que espera conseguirlo por lo tanto no existe una forma de medir el nivel de cumplimiento de la visión del centro, lo ideal es que cada centro geriátrico describa lo que quiere ser en el futuro pero que defina en cuanto tiempo pretende conseguirlo y que este reformulando la visión cada que se alcance la meta propuesta.

Lo que se recomienda para la visión actual del caso simulado es establecer un lapso de tiempo determinado en el que crea factible alcanzar el propósito que tienen plasmado en su visión.

Con el fin de que la misión y visión puedan ser cumplidas por el centro se necesitan tener actividades estratégicas concretas que sean medibles y alcanzables, que definan lo que debe hacer el centro para cumplir sus propósitos (David, 2003).

## **Objetivos Actuales Caso Simulado**

1. Brindar atención integral al anciano de la calle.
2. Mejorar el equipo interdisciplinario para facilitar el cumplimiento de las diferentes funciones.
3. Garantizar la prestación de servicios con eficacia, eficiencia y calidad humana para los usuarios.

Al primer objetivo se sugiere hacer la misma corrección que se hizo en la misión, tener definido el público que atiende el centro y los servicios que presta, no dejar palabras plasmadas que puedan prestarse para confusiones.

En el segundo objetivo también se ve la carencia de fronteras que especifiquen desde donde inicia este objetivo y hasta donde se quiere llegar, en el objetivo se refleja una redacción muy general, “Mejorar” ¿en qué ámbito se pretende mejorar el equipo interdisciplinario?, “facilitar el cumplimiento de las diferentes funciones” ¿Cuáles funciones?

Estas son las macro actividades estratégicas que el caso simulado tiene establecidas para su centro y para estas se deben establecer acciones concretas que permitan alcanzarlas.

El siguiente análisis DOFA proviene de la información recolectada en las encuestas véase Anexo 1 y Anexo 2 al igual que de las observaciones realizadas in situ.

## **Análisis Interno**

### **❖ En cuanto a planeación:**

#### **Fortalezas**

- Los encargados del área administrativa y directiva del centro son personas comprometidas con el servicio social.

- Las personas a cargo del centro se adaptan fácilmente al cambio y están abiertas a cualquier recomendación que pueda mejorar el servicio del centro.
- Son personas recursivas y emprendedoras

### **Debilidades**

- Las directivas y personal administrativo no tienen conocimiento del enfoque por procesos.
- El centro se dirige de manera empírica, es decir, como ellos consideran es la manera correcta pero no tiene una planeación estructurada.
- Los elementos conceptuales del centro (misión, visión, valores, objetivos) no fueron estructurados de la manera indicada.
- Falta de indicadores que midan la planeación.

### **❖ Gestión Financiera**

### **Fortalezas**

- El centro tiene actividades programadas durante todo el año con las cuales recaudan fondos para los gastos y sostenimiento de éste.
- Cuando los recursos no son suficientes para cubrir las necesidades del centro, buscan alternativas para conseguir liquidez o realizan negociaciones con proveedores para acordar tiempos de espera para el pago de insumos.
- Alianzas estratégicas con instituciones del mismo sector, afines o de mutuo beneficio como el Sena, banco del tiempo, banco Arquidiosesano de alimentos, saciar, red de asistencia social al adulto mayor

### **Debilidades**

- Los fondos recogidos en las actividades programadas no son fijos, su valor es variable dependiendo de la acogida de la actividad en cada año.
- Dependen de donaciones.
- Poca fidelización de donadores.
- El personal directivo del centro es quien se encarga de manejar el área financiera, no tiene personal especializado para esta área.
- No tiene solvencia económica, en un caso imprevisto deben buscar alternativas por que tienen lo necesario para cubrir con sus necesidades.
- Falta de indicadores.

#### **❖ Gestión del talento humano**

### **Fortalezas**

- El centro cuenta con personas capacitadas para desarrollar su trabajo.

### **Debilidades**

- El personal administrativo es muy poco, es decir, solo está el director y un colaborador administrativo.
- No hay personal especializado en áreas principales del centro que son importantes para jalonar su funcionamiento como mercadeo, sistemas de información y desarrollo de nuevos servicios.
- Personal administrativo sobre cargado por falta de recursos y distribución de responsabilidades.



---

❖ **Gestión de los sistemas de información:**

**Fortalezas**

- Este centro hace parte del 25% de los analizados que aunque no tiene un sistema en el que se guarde toda la información, tienen su documentación tanto digital como física.

**Debilidades**

- El centro no tiene documentado ningún proceso.
- No existe sistema (software) en el que procesen la información del centro.

❖ **Gestión de mercadeo y del servicio al cliente:**

**Fortalezas**

- Contacto directo y permanente con los donantes.
- Búsqueda sistemática de donantes por parte de la dirección del centro.
- Existencia de alianzas estratégicas con instituciones del mismo sector con quien comparten información de eventos donde se puedan promocionar y conseguir posibles donantes.

**Debilidades**

- El director se encarga de hacer mercadeo social, no tienen una persona especializada en este tema.
- Inexistencia de un claro análisis de donantes potenciales.
- Limitaciones en las estrategias publicitarias y de relaciones públicas
- No tienen estructurado un formato para reportar evaluación de los servicios prestados.

- La evaluación a los usuarios sobre los servicios prestados solo es conocida por el director del centro y no por el resto de empleados
- En cuanto al diseño de la infraestructura:
  - los centros no cumplen con el espacio de circulación en las habitaciones, cada usuario no cuenta con mesa de noche ni armario por falta de espacio para ubicarlos.
  - La mayoría de centros no cuenta con timbre de tipo continuo en habitaciones y baños.
  - En los corredores no hay pasamanos.
  - Entre otros.
- Falta de indicadores.

#### ❖ **Gestión de desarrollo de nuevos servicios**

##### **Fortalezas**

- Los encargados de esta área son la gerontóloga y sicóloga del centro quienes tienen relación directa con los usuarios y pueden observar necesidades directas de los usuarios.

##### **Debilidades**

- Los directamente implicados con esta operación no hacen evaluación de los servicios que presta el centro.
- No realizan investigaciones sobre los servicios que prestan en los centros geriátricos nacionales e internacionales y puedan ser implementados por ellos.
- Solo prestan el servicio, no conocen los servicios que el usuario esperaría tener.

### ❖ **Gestión de operaciones:**

Gestión de operaciones comprende servicio de alojamiento, compras de insumos requeridos para producir y prestar los servicios, preparación de alimentos, servicios de aseo a las habitaciones y a las instalaciones en general.

### **Fortalezas**

- Se cuenta con la respectiva señalización en todas las áreas.
- Buscan alimentos del mismo valor nutricional para las ocasiones que no pueden cumplir con la minuta.
- Tiene personal dedicado específicamente para las operaciones de aseo y mantenimiento.
- Existen alianzas estratégicas con instituciones, fundaciones y empresas que contribuyen al sostenimiento y permanencia.
- Cuentan con lugares específicos para el almacenamiento de alimentos, medicamentos e implementos de aseo.

### **Debilidades**

- No se tienen registros de las compras de insumos.
- No se planifican las compras para un tiempo determinado.
- Falta de indicadores operativos.
- Carencia de personal administrativo.
- Centralización de conocimiento.
- El director es quien se encarga de hacer las compras de insumos y hacer las negociaciones con proveedores.

- Falta de controles de calidad en todas las operaciones que realizan en el centro.
- Carencia de políticas organizacionales de calidad.

## **Análisis Externo**

### **❖ Tendencias económicas**

#### **Amenazas**

- La elevada liquidez internacional presiona a la baja a los tipos de cambio reales y al alza a los precios de los productos básicos (Portafolio, 2011).
- No tiene estrategias para hacer conocer el centro y aprovechar el crecimiento económico para captar nuevos donantes.

#### **Oportunidades**

- Según los datos del estudio económico de América latina y el Caribe, se pronostica un crecimiento. (Portafolio, 2012).
- Para el 2013 se pronostica un crecimiento económico del 5,2 % y para el 2014 un 5,7 % por efectos del TLC (Portafolio, 2012).

### **❖ Tendencias sociales**

#### **Amenazas**

- Más exigencia por parte de los donantes para brindar aportes tanto económicos como en especie.

#### **Oportunidades**

- La población de adultos mayores tiende a aumentar progresivamente.
- Crecimiento de la inversión en RSE según investigaciones de la ANDI (Rodríguez, 2010).

---

❖ **Tendencias políticas**

**Amenazas**

- Con la globalización pueden ser más exigentes con la reglamentación de los centros.

**Oportunidades**

- ❖ Existencia de ONG'S en los países desarrollados dispuestas a asignar sus recursos en Centros Geriátricos, ubicados en países en vías de desarrollo

❖ **Tendencias competitivas**

**Amenazas**

- Centros con el mismo propósito con mejores estrategias para obtener recursos y prestar óptimos servicios.

**Oportunidades**

- Existencia de instituciones, empresas y fundaciones nacionales e internacionales.

❖ **Tendencias Tecnológicas**

**Oportunidades**

- Ingenia desarrolla un sistema de localización on-line de personas y objetos: permite conocer la situación exacta del sujeto, seguir sus desplazamientos y visualizarlo desde un entorno remoto a través de internet.

Este sistema está destinado a mejorar la seguridad jardines, geriátricos, fábricas entre otros (Tendencias 21, 2012).

- El instituto tecnológico de Massachusetts desarrollaron una hoja artificial que imita la fotosíntesis vegetal de donde se obtiene energía a partir de la

luz solar y del agua, tiene un costo de fabricación bajo y los estudios revelan que puede ser una solución energética para zonas pobres (Tendencias 21, 2012).

- Utilización de redes sociales como medio masivo de comunicación.

### **Replanteamiento de la visión, misión, y objetivos del centro**

De acuerdo con la revisión hecha y las consideraciones ya especificadas, la misión, visión y objetivos para el caso simulado quedarían así:

#### **Misión replanteada**

Brindar a los ancianos de la calle independientes de Medellín, atención en vivienda, alimentación, salud, vestuario y recreación, ofreciéndoles una mejor calidad de vida.

#### **Visión replanteada**

Ser la institución puente entre los adultos mayores independientes de la calle de Medellín y las personas que deseen servir de patrocinadores o benefactores de las clases menos favorecidas.

Para el 2020 tener una sede propia donde podamos albergar 150 adultos mayores.

#### **Objetivos replanteados**

1. Brindar vivienda, alimentación, salud, vestuario y recreación al anciano independiente de la calle.
2. Mejorar integralmente el equipo interdisciplinario para facilitar el cumplimiento de los diferentes procesos.
3. Garantizar la prestación de servicios con eficacia, eficiencia y calidad humana para los usuarios.

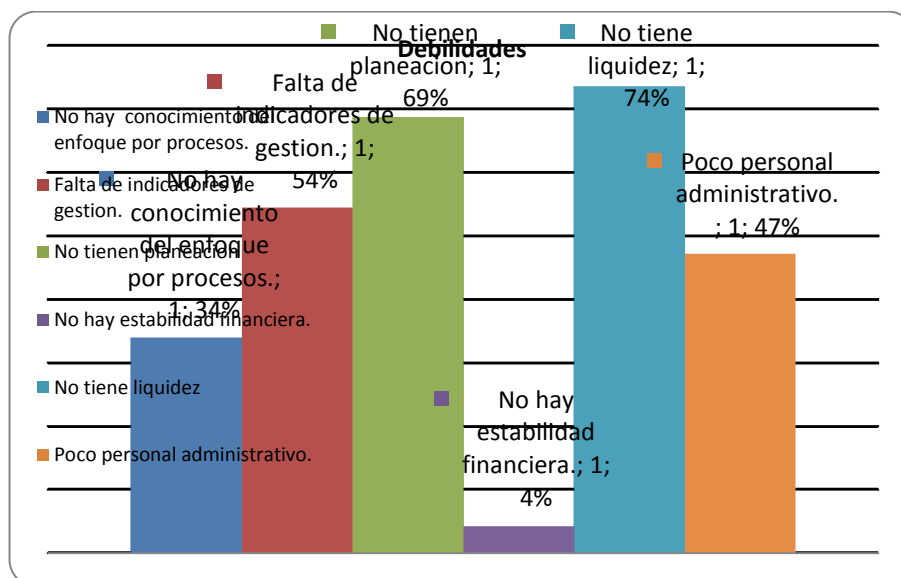
(La X en el cuadro indica que existe relación).

Procesos	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3
Planeación	X	X	X
Gestión financiera.	X	X	
Gestión del talento humano.	X	X	X
Gestión de los sistemas de información		X	X
Gestión del mercadeo y del servicio al cliente.		X	X
Gestión del desarrollo de nuevos servicios	X		
Gestión de servicio de alojamiento.	X	X	
Gestión de las compras de insumos requeridos para producir y prestar el servicio.	X	X	X
Preparación de alimentos.	X	X	X
Gestión de los servicios de aseo a las habitaciones y a las instalaciones en general.	X	X	X
Seguimiento a los procesos y toma de acciones correctivas y preventivas.	X	X	X

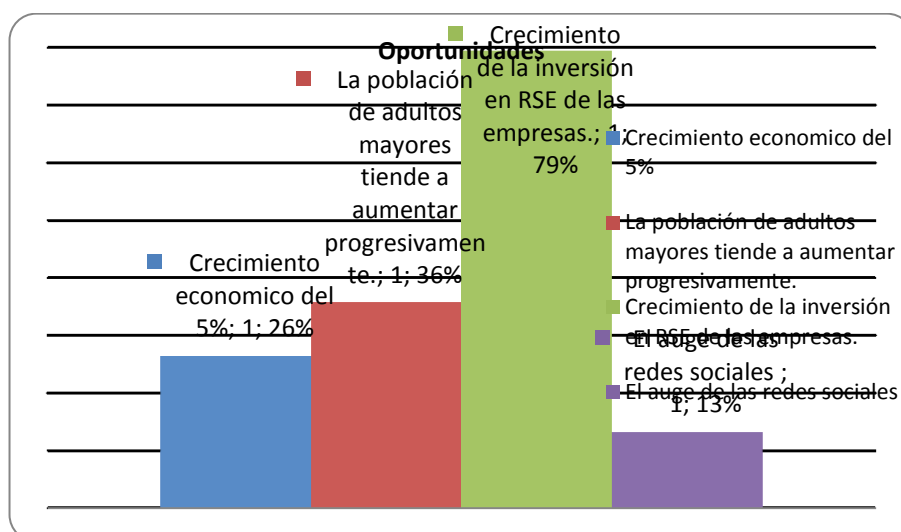
**Tabla 16 Relación de los objetivos estratégicos con los diferentes procesos del centro.**

### ❖ Porcentaje de relación de objetivos estratégicos con debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas.

Para realizar la relación de los objetivos y los criterios que permiten establecer su nivel de importancia, se siguieron las instrucciones desde el literal (E) hasta el (J) del Anexo 2.

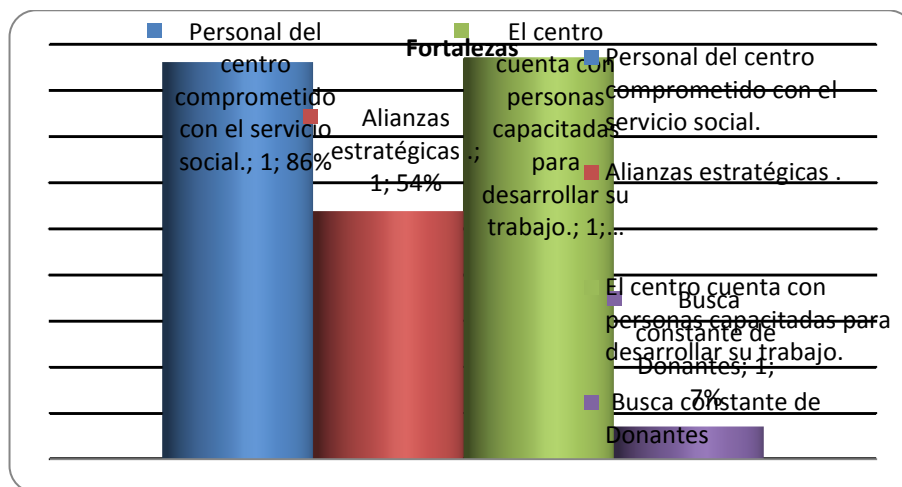


**Gráfico 9 Relación de objetivos estratégicos con debilidades.**

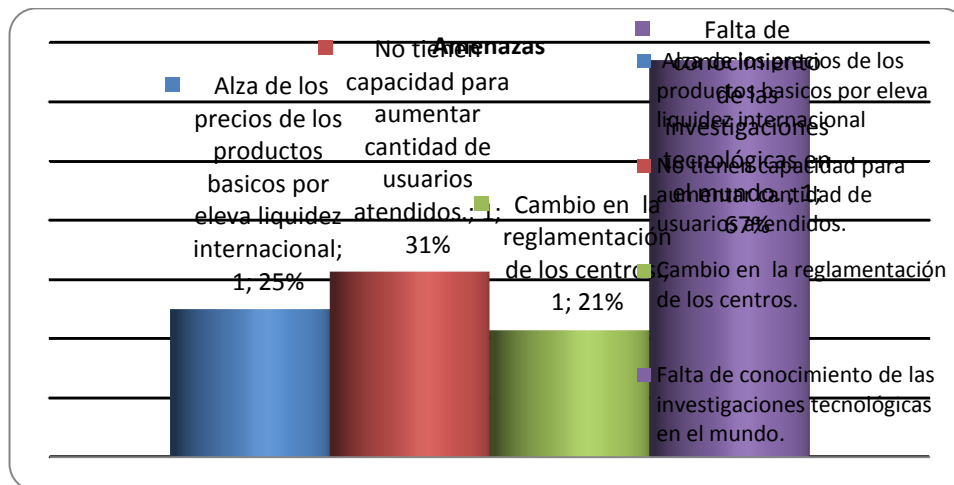


**Gráfico 10 Relación de objetivos estratégicos con oportunidades.**





**Gráfico 11 Relación Objetivos estratégicos con fortalezas.**



**Gráfico 12 Relación objetivos estratégicos con amenazas.**

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Estos objetivos se obtuvieron con el análisis de la relación de objetivos estratégicos con debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, priorizando los la importancia de una planeación clara y obtención de recursos para la subsistencia en el corto y mediano plazo.

1. Aprovechar crecimiento económico del país.
2. Aumentar capacidad de atención a usuarios.

3. Aprovechar requisitos de RSE a empresas para obtener ayuda.
4. Buscar alianzas estratégicas.
5. Utilizar redes sociales, Smartphone, página web, software de información para beneficio del centro.
6. Formar un equipo de investigación.
7. Implementar sistema de calidad
8. Ser un centro habilitado.
9. Planificar compras de insumos y enseres.
10. Documentar procesos.
11. Capacitar a empleados sobre gestión de proyectos.

(La X en el cuadro indica que existe relación).

Procesos	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11
Planeación	X		X	X		X	X		X	X	X
Gestión financiera.	X		X	X							X
Gestión del talento humano.	X	X	X	X				X	X	X	
Gestión de los sistemas de información	X	X		X		X					
Gestión del mercadeo y del servicio al cliente.	X		X	X	X		X	X			
Gestión del desarrollo de nuevos servicios		X			X	X		X			

Gestión de servicio de alojamiento.		X				X	X	X
Gestión de las compras de insumos requeridos para producir y prestar el servicio.	X	X		X		X		X
Preparación de alimentos.		X				X	X	X
Gestión de los servicios de aseo a las habitaciones y a las instalaciones en general.		X				X	X	X
Seguimiento a los procesos y toma de acciones correctivas y preventivas.						X	X	X

**Tabla 17 Relación de los objetivos específicos con los diferentes procesos del centro**

## ESTRATEGIAS

### ❖ Estrategias FO

- 1) Aprovechar el crecimiento económico del país para captar donantes por medio de un plan de mercadeo, este plan de mejora se propone más adelante.
- 2) El segmento de la población a quien se dirigen los servicios tiende a aumentar, se propone iniciar un plan de recolección de fondos con diferentes eventos se recomienda, bingos, bazares y rifas, donde los

fondos recolectados solo estén destinados para modificar la infraestructura del centro para aumentar capacidad.

- 3) Investigar qué empresas de Medellín pueden ayudar a la fundación por medio de responsabilidad social y pedir autorización para mostrar el portafolio del centro y conseguir ayuda de cualquier índole que pueda contribuir al desarrollo del centro.
- 4) Buscar alianzas estratégicas con instituciones del mismo sector donde exista intercambio de información para mejorar el servicio de los centros, lo que se propone es que el director visite los centros del mismo sector y pueda exponer la importancia de estar unidos, los beneficios que puede traer para cada centro que tengan conocimiento de las practicas de quienes están a su alrededor para mejorar las suyas.
- 5) Incursionar en las redes sociales y utilización de Smartphone para ser conocidos nacional e internacionalmente y así lograr ampliar el mercado de posibles donantes.
- 6) Tener un persona dedicada a investigar sobre los adelantos tecnológicos en el país y en el mundo que contribuyan al bienestar del usuario y a la prestación del servicio, a partir de esta información empezar a formular proyectos para mostrarlo a instituciones, fundaciones y empresas que estén interesadas en invertir en él de esta manera recolectar fondos específicamente para acceder a la tecnología.
- 7) Aumentar frecuencia de los eventos programados en el año por el centro y crear nuevos eventos para recaudar ms fondos.
- 8) Publicar en los medios masivos de comunicación el cronograma de los eventos para que los donantes actuales y potenciales se enteran de la fecha del evento al igual que de su utilidad.

❖ **Estrategias DO:**

- 9) Investigar las empresas que diseñan software para almacenar la información de procesos y bases de datos, concretar una reunión para

mostrar el portafolio del centro y ver que posibles beneficios podría brindar esta empresa ya sean en un descuento para adquirirlo o facilitarlo gratuitamente y que la empresa cuente con esta donación como parte de RSE convirtiéndose en un proveedor y donante activo.

- 10) El banco de medicamentos tiene un convenio con los laboratorios de Bogotá que permite distribuir medicamentos a un precio reducido a fundaciones y ONG, así se podría economizar en la compra de medicamentos y rendiría más el dinero para lo que se necesite, se recomienda investigar requisitos e iniciar proceso.
- 11) Contratar personal por demanda que implemente el sistema de calidad en el centro, para este personal se puede acceder al banco del tiempo, crear un proyecto donde los fondos recolectados se utilicen para esta implementación o solicitar un proyecto de aplicación desde una universidad.

#### ❖ Estrategias FA

- 12) Para prevenir que la alza de los precios en los productos básicos afecte la economía del centro, se recomienda tener bastante inventario de productos no perecederos y hacer negociaciones con los proveedores a largo plazo donde se planteen beneficios para ambos, el proveedor puede obtener una venta fija por un tiempo determinado y el centro un precio fijo por un tiempo determinado, esto con el fin de que el alza no afecte la estabilidad del centro generando crisis y carencia de insumos.
- 13) Hacer reportes mensuales del funcionamiento del centro en todas las áreas, donde se especifique para cada operación de cuáles recursos se utilizan y como son distribuidos, con el fin de que los donantes y proveedores puedan evidenciar como reparten sus donaciones para prestar un mejor servicio y se sientan como parte fundamental del centro.
- 14) El personal administrativo debe tener claridad de la reglamentación exigida para ser un centro habilitado y para esto deben planificar como identificar y gestionar la consecución de los recursos en cierto tiempo determinado.

### ❖ Estrategias DA

- 15) Capacitar al personal del centro en formulación y desarrollo de proyectos por medio de cursos donde se les enseñe cual es la estructura de un proyecto, que investigaciones se deben hacer, cómo se debe consolidar y que resultados debe arrojar. Se recomienda elegir una persona del centro para que se capacite y luego lleve el conocimiento al centro.
- 16) Investigar que fundaciones, instituciones, empresas y ONG'S tanto nacionales como internacionales pueden invertir en proyectos y presentar aquellos de interés para tales entidades que hayan sido o puedan ser formulados por el centro.
- 17) Conformar un equipo de investigación con los empleados del centro, que se reúnan una vez al mes, para proponer proyectos que sean aprobados en esta reunión y asignen un líder para cada proyecto y su equipo de trabajo.
- 18) Implementar un sistema de evaluación a usuarios para medir resultados de los servicios y conocer la perspectiva del usuario (como se propone más adelante en el plan de mercado y satisfacción al usuario).
- 19) El personal administrativo con el apoyo de entidades externas (universidades o ONG's) se encarga de estructurar y difundir entre los empleados un procedimiento donde explique desde cada cargo y desde casa proceso, lo relacionado con las actividades desempeñadas.
- 20) Esta información, se utilizará con el propósito de diseñar los procedimientos de los diferentes procesos del centro.
- 21) Después se diseñarían los planes operativos y la metodología de asignación de recursos, pero no es del alcance del proyecto

### 3.4.2 Gestión del mercadeo y satisfacción del usuario

Para la formulación de este plan se tienen en cuenta la siguiente estrategia FO:

- Aprovechar el crecimiento económico del país para captar donantes por medio de un plan de mercadeo.

El problema que se encontró es que los centros no cuentan con personas capacitadas para desarrollar un plan de mercadeo y dar a conocer la institución, esta actividad la desarrolla una persona que se encarga de todas las tareas administrativas lo que no permite que dedique tiempo apropiado para fortalecer la relación con los patrocinadores y crear métodos para la obtención de nuevos donantes.

Para crear una propuesta de mejora de la situación es necesario plantear y definir los siguientes elementos:

- Servicio: es importante ya que estas instituciones son enfocadas el 100 % a los usuarios que son veedores directos del servicio que demandan. Las instituciones deben asegurar el cumplimiento de la promesa de servicio. Cuando estructuran de forma definitiva las actividades de servicio y se ejecutan, de acuerdo a lo planeado se puede dar a conocer la institución de una manera veraz y atrayente para los usuarios, familiares y patrocinadores.
- Segmento objetivo: es fundamental dejar claro el mercado objetivo que puede demandar el servicio y que de esta manera la institución pueda cumplir con la promesa, si se define este elemento permitirá a los patrocinadores o donantes conocer al tipo de personas a las que ayudan, apropiarse y tener sentido de pertenencia por el centro .

Se debe realizar un mercadeo interno y externo del centro para cumplir con los objetivos y posicionarse en el mercado.

### **Marketing interno: (Esteban, 2000):**

Una empresa de servicios debe comenzar a trabajar por el fortalecimiento interno y asegurar que todos los elementos de ésta trabajen por los objetivos e imagen, para cumplir con esto se debe seguir los siguientes principios:

- Los empleados deben trabajar para cumplir con la promesa de servicio y estos deben ser capacitados para dar conseguir resultados

apropiados, de acuerdo con los objetivos del proceso, las responsabilidades del cargo y los recursos asignados por el centro.

- Los empleados deben tener claro la relación que se desea obtener con los usuarios y patrocinadores y el grado de participación con estos.
- Se debe capacitar en los procesos de comunicación de aquellas personas, que debido a su labor realizan contacto con agentes externos al centro.

### **Marketing externo:**

La función de los centros, debido a su naturaleza, se orienta básicamente a brindar y buscar recursos necesarios para cumplir con la promesa de servicio. Debido a lo anterior es importante que existan una o más personas capacitadas encargadas de fortalecer las relaciones con los elementos y recursos claves del servicio. Por este motivo se debe crear un marketing para fortalecer la relación con los proveedores y donantes que son la clave vital para la supervivencia del centro. Para esto se proponen las siguientes recomendaciones:

- Se debe realizar una presentación clave del centro a potenciales donantes y que estos puedan conocer los elementos conceptuales (misión, visión, valores y objetivos) que lo componen. Por este motivo en el momento de la presentación, se debe realizar por un miembro del centro anteriormente capacitado.
- Realizar un informe mensual a los patrocinadores para que ellos conozcan la utilidad de sus recursos y de esta manera fortalecer la relación.
- Realizar una reunión trimestral con un representante de cada patrocinio, allí se expondrán los planes y objetivos cumplidos, además, se hablara de fortalezas y problemáticas que se presenten en el momento. Permitiendo a los patrocinadores sentirse parte del equipo y desarrollo del centro.
- Realizar eventos importantes con los patrocinadores y familiares de los usuarios cada tres meses para informar los planes y proyectos del



centro, además, por este medio se obtienen recursos necesarios que contribuyen al cumplimiento de las obligaciones que se demandan. Ejemplo de estos pueden ser: Ferias, concursos, ventas de comidas y otros elementos, entre otros.

- Hacer uso de la tecnología para dar a conocerse por potenciales patrocinadores y proveedores que quieran participar en el centro, estos medios pueden ser: Facebook, Smartphone, twitter y otras páginas sociales. Allí se expondrá la misión del centro, los proyectos y la forma de operar para sensibilizar a las personas y motivar su participación en el proyecto.

Llevar un control de este *marketing* (interno y externo) es fundamental para el centro porque éste permite monitorear el cumplimiento de la promesa de servicio.

Por último, es importante ajustar estos planes mensualmente ya que el centro puede crear nuevos planes, obtener nuevas oportunidades o necesidades.

Con el plan de mejora propuesto para mercadeo se evidenció la importancia del cumplimiento de la promesa del servicio, los usuarios son los encargados de afirmar o negar que sea cumplida por esta razón se propone en una de las estrategias DA anteriormente estructurada:

- Implementar un sistema de evaluación a usuarios para medir resultados de los servicios y conocer la perspectiva del usuario.

### **Método de satisfacción del usuario**

Conocer la satisfacción del usuario con respecto al servicio que ofrece en el centro es fundamental porque de esta manera se podrán conocer las fortalezas y a su vez se pueda trabajar en las debilidades con ayuda de los donantes y proveedores.

El método que se propone es por medio del *Focus Group* ya que otros métodos, como entrevistas y encuestas, a los usuarios tal vez no se ajustan a personas de la tercera edad, debido a su estructura.

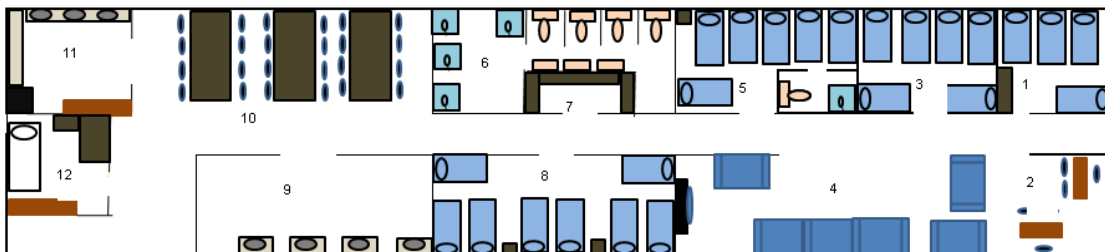
Para el *Focus Group* se propone la siguiente metodología:

- Seleccionar usuarios claves y realizar una reunión trimestral con ellos. Las características para la elección son: personas antiguas, personas que demanden el servicio por primera vez y usuarios que han tenido inconveniente con el servicio por lo cual han presentado quejas en el último período.
- Invitar a la reunión; se recomienda que ésta se realice en un lugar diferente a la institución para que los usuarios se puedan expresar fácilmente. Allí deben participar personas capacitadas para que puedan obtener la mayor información, indagar a los usuarios acerca del servicio, el trato humano, la eficiencia en la solución de las quejas, entre otros aspectos.
- Analizar la información recopilada; se analiza para conocer el grado de satisfacción y tener herramientas de mejora que se puedan implementar e informar en las reuniones con los patrocinadores.
- Sistematizar la información y contrastarla con la percepción de los funcionarios del centro, evitando los sesgos en la información entre las partes entrevistadas.

### Mejoramiento de infraestructura

Para el caso simulado se muestra la distribución de planta actual y se propone un cambio en su infraestructura para que cumpla con todo lo exigido en la ley 1315.

#### Distribución de planta actual para el caso simulado:



**Figura 3 Distribución de planta actual. Escala 1:286**

1. Habitación 1
2. Oficina
3. Habitación 2
4. Sala de entretenimiento
5. Habitación 3.
6. Baños colectivos.
7. Cuarto de ropas.
8. Habitación 4.
9. Lavado de ropas
10. Comedor.
11. Cocina.
12. Enfermería.

Las debilidades del anterior diseño fueron expresadas en el numeral 3.2.5 de éste proyecto.

Para proponer una nueva infraestructura se investigó el servicio que prestan algunos centros geriátricos en el mundo y las exigencias que tienen en cuanto a distribución de planta. Se propone un diseño con los parámetros que cumple una empresa Argentina encargada de diseñar plantas para centros geriátricos, ninguno de los parámetros mencionados contradice la ley 1315.

Los Parámetros para la propuesta de la distribución de planta son los siguientes:

1. En cuanto a las habitaciones del centro deben cumplir con las siguientes medidas:
  - Habitación sencilla: superficie mínima ( $6,80 m^2$ ), con lados mínimos de (2,40 m) y (2,69 m).
  - Habitación doble: superficie mínima ( $11m^2$ ), con lados mínimos de (2,80 m) y (3,40 m).

- Habitación triple: superficie mínima  $17 \text{ m}^2$ , con lados mínimos de (3,80m) y (4,30m).
  - La cantidad de camas en una habitación no debe ser mayor a cuatro (4).
  - Las medidas anteriores no incluyen espacio para mesas de noche y guarda ropas para cada persona como lo exige la ley 1315.
  - El espacio de circulación en las habitaciones debe ser mínimo de (1,50m).
  - Las camas deben tener un ancho mínimo de 0,70 m y el 30% deben ser ortopédicas.
  - Mesa de noche y guarda ropa por persona.
  - Timbre por cama.
  - Puertas que permitan abrir desde el exterior.
  - Ventilación natural.
2. En cuanto a baños los parámetros exigidos son:
- Los enseres del baño no deben estar enfrentados, solo es posible si supera ( $4,80 \text{ m}^2$ ).
  - Los baños colectivos deben estar independizados de las habitaciones.
  - Se requiere un inodoro, lavamanos y ducha por cada 6 personas.
  - Agarraderos en inodoros y duchas.
  - Un timbre en cada baño.
3. Para comedor y sala de estar;
- Por obligación el centro debe tenerlos, pueden estar juntos, cada uno debe tener como mínimo ( $1,20 \text{ m}^2$ ) por persona.

4. Se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones generales:

- Los pisos deben ser de material antideslizante, sin desniveles y de fácil mantenimiento.
- La salida de emergencia es obligatoria para centros con  $(1,50 m^2)$ .
- Los pasillos deben tener un ancho mínimo de  $(1,20m)$ , con pasamanos a ambos costados.
- Las puertas deben tener un ancho mínimo de  $(1,10m)$  para permitir el acceso de sillas de ruedas y camillas a cualquier instalación del centro.
- Los centros deben tener patio.

**Distribución de planta propuesta para el caso simulado**



**Figura 4 Distribución de planta propuesta. Escala 1:286**

1. Habitación 1.
2. Habitación 2.
3. Habitación 3.
4. Habitación 4.
5. Habitación 5.
6. Sala de entretenimiento.
7. Habitación 6.
8. Habitación 7.
9. Habitación 8.
10. Cocina.
11. Comedor.
12. Habitación 9.
13. Habitación 10.
14. Sala de entretenimiento.
15. Oficinas.
16. Habitación 11.
17. Cuarto de ropas.
18. Patio.

Con la distribución anterior se propone un rediseño de la infraestructura de un centro (caso simulado) con capacidad para 24 adultos mayores, aplicando los parámetros exigidos por la ley 1315 y los que cumple la empresa argentina que realiza la distribución de planta de los centros, con este diseño se obtienen instalaciones amplias, mejorando la calidad de vida de los adultos mayores, ofreciéndoles, comodidad, seguridad y espacios agradables.

En la nueva estructura se evidencia el cambio requerido de área, para cumplir con los parámetros descritos anteriormente. Este nuevo diseño tendría implicaciones en una nueva inversión.

### **3.4.3 Planificación Financiera**

Para iniciar con la planificación financiera de una institución sin ánimo de lucro, como es el caso de los ocho centros visitados para efectos de este proyecto, lo primero que se debe saber es el valor exacto del presupuesto,

tanto para alcanzar los objetivos propuestos en la misión como para financiar los gastos administrativos (leon, 2001).

Por medio de la planeación estratégica se redefinieron la misión, visión, objetivos y se establecieron una serie de estrategias para lograr las metas del centro. Para poder cumplir con éstas se deben analizar los recursos disponibles en el centro y paralelo a esto hacer un análisis financiero por medio del cual podamos establecer cifras exactas que el plan estratégico tal vez requiere (leon, 2001).

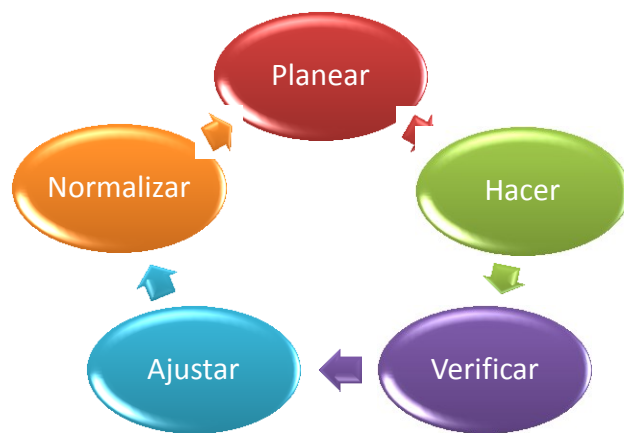
El objetivo financiero principal de una ONG sin ánimo de lucro es tener niveles apropiados de liquidez por medio del manejo del flujo de caja. Una institución se puede considerar líquida si cuenta con los recursos financieros para cubrir con todas sus necesidades a un mínimo costo (Zietlow, 2007).

Lo que se propone en este trabajo con la planificación financiera es mostrar a los centros la manera de conseguir recursos necesarios y oportunos, por medio de captación de donantes, para cumplir con las estrategias definidas.

Para iniciar se recomienda tener informes donde esté clara la situación financiera del centro por medio del balance general y estado de resultados.

Para los centros lo principal en estos informes financieros es evidenciar el cumplimiento de objetivos y como los resultados financieros contribuyen a mejorar el presente y futuro de la misión.

Para lograr una planeación financiera adecuada se recomienda seguir el ciclo de mejora continua PHVAN (David, 2003), donde se planea lo se va hacer, en este caso cumplir con el objetivo de tener liquidez; se ejecuta lo planeado, a través de la captación de donantes; se distribuyen estas donaciones de la mejor manera para cubrir las necesidades del centro; se verifica que lo ejecutado sea lo planeado, por medio de informes e indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos y permitan a los donantes ver el manejo financiero que el centro realiza; se ajusta lo ejecutado y, por último, se normaliza .



**Figura 5 Ciclo PHVAN**

#### ❖ Informes financieros

Se propone a los centros realizar un presupuesto al inicio del año donde se especifiquen todos los costos y gastos que se requieren para el funcionamiento del centro durante un año, para realizar un análisis de variación del presupuesto donde se expliquen las diferencias entre el presupuesto esperado y el real, aclarando las causas de esto y verificar que estén debidamente justificadas para evaluar probabilidades de ocurrencia de eventos positivos o negativos (Zietlow, 2007).

Para el análisis de los estados se tienen los indicadores financieros por medio de los cuales se conoce el comportamiento de algún aspecto, sector o área específica del centro (Zietlow, 2007).

**Indicadores financieros** (Zietlow, 2007):

1. Prueba ácida muestra el cubrimiento de las obligaciones financieras a corto plazo con los activos corrientes líquidos.

$$\text{Prueba ácida (liquidez inmediata)} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

2. La reserva de efectivo compara activos corrientes líquidos con gastos operativos para mostrar cuanto tiempo tarda el centro en pagar sus gastos operativos si se eliminan los ingresos.



$$\text{Reserva de efectivo} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Gastos Totales Anuales}}$$

3. Razón corriente muestra el cubrimiento de las obligaciones financieras a corto plazo la diferencia con la prueba ácida es que permite coincidir de la mejor manera las obligaciones a corto plazo con los recursos disponibles.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

4. Importancia del Activo corriente muestra que porcentaje del total de activos son elementos corrientes, muestra que tan liquido esta el centro y que capacidad tiene para pagar obligaciones inesperadas y las que se deben.

$$\text{Importancia del Activo Corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Activo Total}}$$

5. Nivel de liquidez objetivo muestra el nivel de liquidez actual donde se mide el cumplimiento de la meta de recursos líquidos propuesta por el centro y según el nivel esperado se crean estrategias para alcanzarlo.

$$\begin{aligned} \text{Nivel de liquidez Objetivo} = \\ \text{Efectivo y equivalentes de efectivo} + \text{Inversiones a Corto Plazo} \\ + \text{Cupo de Línea Crédito} - \text{prestamos a corto plazo} \end{aligned}$$

6. Lambda es una medida de solvencia, liquidez y flexibilidad financiera. Permite determinar la liquidez del centro y es útil porque su análisis demuestra que cuando hay mayor estabilidad o los flujos de caja están seguros se requiere menor liquidez y si el flujo de caja es riesgoso tiene que existir más efectivo y equivalentes.

$$\begin{aligned} \text{Lambda} = \\ \frac{\text{Nivel de liquidez objetivo} + \text{Flujo de caja Operativo Proyectado}}{\text{Incertidumbre del flujo de caja Operativo}} \end{aligned}$$

7. Nivel de contribución indica el nivel de dependencia de las donaciones, un nivel  $\geq 0,65$  representa riesgo para el centro. Si los donantes disminuyen los centros deben reemplazar los fondos o se enfrentan a una crisis financiera.

$$\text{Nivel de contribucion} = \frac{\text{Ingresos totales donados}}{\text{Ingresos Totales}}$$

8. Nivel de endeudamiento muestra el grado en que los activos están financiados con dinero prestado.

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}}$$

9. Índice de Retorno es una medida de eficiencia, no se refiere solo a costos relacionados, sino también en que los activos se reflejan en ingresos y ganancias. Para el centro se mide la de aumentar y generar ingresos a partir de activos bases

$$\text{Indice de Retorno} = \frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Activos Totales}}$$

10. Excedente (Déficit) Neto mide el cubrimiento de los gastos con los ingresos. Si es positivo los ingresos fueron mayores, si es igual a cero los ingresos cubrieron solo los gastos y si es negativo no fueron suficientes los ingresos para cubrir con los gastos.

$$\text{Excedente (Déficit) Neto} = \text{Ingresos totales} - \text{Gastos totales}$$

11.

$$\text{Margen Neto de Operacion} = \frac{\text{Excedente (Déficit) Neto}}{\text{Ingresos Totales}}$$

12. Reserva de patrimonio (protección acumulada en relación a gastos anuales) muestra una idea del riesgo operativo, entre más grande sea menos riesgosa es la posición operativa del centro.

$$\text{Reserva de Patrimonio} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Gastos Totales}}$$

Lo que se propone a los centros es hacer un análisis con la debida frecuencia de los indicadores anteriores para saber cuál es la situación del centro y como poder prevenir dificultades para el próximo año y evaluar si los recursos se están distribuyendo de la mejor manera, donde hacen falta recursos y donde sobran y como poder utilizarlos.

Para asegurar que el centro no dependa de un número limitado de fuentes se recomienda la diversificación de estas para asegurar la sostenibilidad en el tiempo del centro, aparte de donaciones el centro también puede generar ingresos con otro tipo de fuentes como ejemplo venta de tortas, dulces, generación de proyectos, eventos, bingos, campañas sociales entre otras que el centro puede estructurar y llevar a cabo como considere apropiado y en el momento que sea indicado.

La otra manera de obtener ingresos es por medio de captación de donantes;

Antes de dirigir propuestas de financiación a empresas, instituciones, iglesias y personas, investigar si están interesados en el trabajo que hace el centro , si hay diferencias políticas , religiosas o ideologías que no permitan un acercamiento , esta investigación con el fin de asegurar que se hace una propuesta a un donante correcto y ahorrar tiempo, esfuerzo y dinero.

1. Tener un listado de posibles donantes, buscar la relación que pueden tener con los proyectos y servicios que el centro ofrece.
2. Tener claro la ayuda que pretende recibir del futuro donante y plantearle de forma clara y concisa como será el proceso de vinculación con el centro.
3. Cuando un donante acepte aportar al centro en especie o económicamente se deben establecer las condiciones de entrega que el donante exija al centro.

4. Después de recibir apoyo de un donante, reportar como se utilizó su aporte, como contribuyó al desarrollo de los procesos y sostenibilidad del centro.

El objetivo para los centros en cuanto a planeación financiera consiste en conseguir recursos para distribuir costos y gastos del centro, para obtener un presupuesto. Con la propuesta anterior se ofrece un método para captar donantes y analizar situación financiera del centro, para realizar el análisis se requiere tener un presupuesto por lo tanto en el siguiente ítem se explica la forma de calcular los costos directos:

### **Costos directo Caso simulado**

Se propone realizar el costo directo de funcionamiento del centro geriátrico (caso simulado) para construir el presupuesto mensual con el que se debe iniciar la planeación.

Según los datos obtenidos se puede evidenciar que no existe variación en el número de usuarios atendidos pues la capacidad del centro siempre es la misma, ésta solo podría aumentar si se realizan cambios en la infraestructura.

El cálculo del costo directo, en los meses de junio en adelante del presente año, se realiza con el número máximo de usuarios que puede atender el centro para este caso se utilizaran 50 personas.

Inicialmente se calcula el valor de nómina mensual de los empleados del centro, como se muestra en la siguiente tabla:

Empleados	Cantidad	Sueldo con prestaciones incluidas.	Total sueldo
Enfermeras	4	551,668	2,206,262
Manipulador de alimentos	1	551,668	551,668
Sicóloga	1	515,000	515,000

Gerontóloga	1	515,000	515,000
Terapeuta	1	515,000	515,000
Empleado de mantenimiento	1	551,668	551,668
Total			4,855,008

### Tabla 18 Cantidad empleados y sueldos.

Luego se calcula el número de empleados según el tiempo que trabajan en el centro, es decir, para este cálculo se tiene en cuenta la cantidad de tiempo que trabajan, para obtener una cifra exacta de los empleados. En el caso de la gerontóloga, sicóloga y terapeuta que solo trabajan dos días de la semana en el centro, cuando se realiza la suma de empleados, se procede de la siguiente manera:  $(3*2/5)$ .

**Núm. empleados** =  $4 + (3*2/5) + 1 + 2 + 1 = 9,2$  empleados

Cuando el cálculo real de número de empleados está listo, se calcula la capacidad de cada empleado según el número de usuarios de la siguiente manera:

**Capacidad/empleado** =  $50 / \text{Núm. Empleados}$

Para el caso, el valor obtenido es  $50 / 9,2 = 5,43$  usuarios/empleado

Con el número de empleados reales del centro y la capacidad por empleado, se construye el valor de nomina como se muestra a continuación:

$\text{Número de usuarios} / \text{Capacidad por empleado} = \text{Número de empleados.}$

$\text{Costo Nómina mensual} = \text{Número empleados} * \text{Valor salario mensual.}$

Después de calcular los costos de nómina, se inicia con el costo de la estadía al mes de cada usuario, para encontrar este costo se debe, calcular los costos de alimentación, de medicamentos, diario de cada usuario.

Costo desayuno	Costo almuerzo	Costo cena	Total
1,000	2,000	1,000	4,000

**Tabla 19 Costo alimentación diaria por cada usuario.**

En cuanto al costo de medicamentos se calcula la cantidad diaria que cada usuario consume, para el caso simulado, el costo es de \$ 2,000 pesos.

Obteniendo los costos de estadía diarios de cada usuario, se calcula el costo de estadía por mes, multiplicando el valor encontrado por el número de usuarios y los 30 días del mes, como se muestra a continuación:

**Costo estadía/mes**= costo estadía/día\* cantidad de usuarios\* cantidad de días del mes.

En el siguiente cuadro se expresa el costo de nómina:

Número de empleados = Número de Usuarios / Capacidad de un empleado.

De acuerdo con los cálculos anteriores:  $50 / 5,43 = 9,2 = 10$  empleados.

**Costos Directos**

	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11
<b>Usuarios</b>	50	50	50	50	50	50
<b>Núm. empleados</b>	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2
<b>Núm. Empleados totales</b>	10	10	10	10	10	10
<b>Nómina</b>	5,277,183	5,277,183	5,277,183	5,277,183	5,277,183	5,277,183
<b>Costo estadía/mes</b>	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000
<b>Costo total directo</b>	14,277,183	14,277,183	14,277,183	14,277,183	14,277,183	14,277,183

**Tabla 20 Costos directos capacidad máxima de usuarios.**

Para los seis meses siguientes de este año el centro de el caso simulado necesita \$ 14,277,183 millones de pesos para prestar su servicio cada mes a nivel de costos directos.

### Costos directos para 150 usuarios

Para el caso simulado, el centro tiene como visión aumentar capacidad de servicio tres veces más, es decir, atender 150 usuarios, Los costos directos del centro, si aumenta su capacidad para 150 usuarios son los siguientes:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
<b>Usuarios</b>	150	150	150	150	150	150
<b>Núm. empleados</b>	27,6	27,6	27,6	27,6	27,6	27,6
<b>Núm. Empleados totales</b>	28	28	28	28	28	28
<b>Nómina</b>	14,776,111	14,776,111	14,776,111	14,776,111	14,776,111	14,776,111
<b>Costo estadía/mes</b>	27,000,000	27,000,000	27,000,000	27,000,000	27,000,000	27,000,000
<b>Costo total directo</b>	41,776,111	41,776,111	41,776,111	41,776,111	41,776,111	41,776,111

**Tabla 21 Costos directos para 150 usuarios.**



El centro necesita \$ 41, 776,111 millones de pesos mensuales para prestar sus servicios, si aumenta 3 veces su capacidad.

Este presupuesto varía dependiendo de la variación del IPC, proyectándose a aquel año en el cual el centro desee alcanzar la atención de cierto número de usuarios, lo cual implicaría también una nueva inversión en infraestructura.

#### **3.4.4 Plan general de implementación de la gestión por procesos en los centros geriátricos.**

De acuerdo con el enfoque teórico de la gestión por procesos y la evidencia recolectada en el presente trabajo, se elabora el siguiente plan general, que para el caso particular de las estrategias, cambiaría de acuerdo con el contexto de cada centro. De igual forma, se aclara que el tiempo de ejecución de las siguientes etapas, dependerá de la asignación de recursos que pueda realizar la entidad interesada en particular:

1. Analizar la forma de proceder de la organización.
2. Definir mapa de procesos.
3. Identificar visión, misión y valores.
4. Identificar objetivos estratégicos actuales.
5. Realizar análisis DOFA.
6. Reformular visión, misión y valores.
7. Reformular objetivos estratégicos.
8. Definir estrategias.
9. Definir plan de prerequisites para las estrategias. Este plan se identificará con precisión más adelante.
10. Reestructurar el mapa de procesos del centro. Para la situación bajo análisis, el mapa reestructurado se presente a continuación.

### Mapa de procesos



Figura 6 Mapa de procesos propuesto.

11. Relacionar los objetivos estratégicos y específicos con los diferentes procesos de la organización.
12. Determinar metas para el cumplimiento de los objetivos anteriores en los procesos de la organización que presentaron relación con los objetivos estratégicos y específicos
13. Definir la secuencia y los responsables por su implementación.
14. Elaborar un cuadro integral de mando.
15. Determinar y asignar el talento humano y los recursos necesarios.
16. Realizar seguimiento a los procesos.

De acuerdo a lo mencionado en el paso 9 del anterior procedimiento, el presente proyecto arrojó de manera simulada una serie de estrategias, de las cuales se presentará el plan de prerequisites necesario para su implementación. Debe anotarse que este plan, corresponde a la secuencia asociada con el orden de ejecución de las estrategias, pero no contiene el conjunto de pasos requeridos para su ejecución. También se afirma que la nombrada secuencia, se obtuvo realizando relaciones de causa a efecto entre las estrategias bajo análisis.

La numeración utilizada enseguida, hace referencia a aquella presentada en el numeral 3.4.1 (Estrategias).

Número Estrategia	Número Estrategias Prerrequisito
16	1,2,3,7,11,12,14
1	5,8,11,12
13	9,10,20,21
18	17,19
19	4,6
15	Puede realizarse paralela a todas las demás.

## **4 CONCLUSIONES**

- El diagnóstico realizado en los ocho centros visitados permitió identificar que no tienen correctamente estructuradas la misión, visión y objetivos estratégicos, tampoco definen amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas.
- En cuanto a infraestructura se evidenció que los centros no cumplen totalmente con las exigencias de la ley 1315 y realizar un cambio de infraestructura requiere inversión.
- Con el análisis realizado se evidenció que el nivel de importancia que los centros dan a los procesos es significativamente diferente al cumplimiento real de cada uno de ellos.
- Los procesos más desestructurados en los centros visitados son planeación, gestión financiera y mercadeo y servicio al cliente, estos procesos tienen un nivel de no cumplimiento más alto que el resto de los procesos.
- Por la forma en que trabajan los centros no se permite tener en cuenta los procesos que permiten tener proyección al futuro.
- Es importante que los centros identifiquen los procesos críticos y que generen planes de implementación muy estrictos en los cuales las relaciones de causa efecto queden totalmente definidas, con el propósito de lograr su apropiada ejecución.

## BIBLIOGRAFÍA

Agudelo Tobon, L. F., & Escobar Bolivar, J. (2007). *Gestion por procesos*. Medellin: ICONTEC.

Amma, B. D. (s.f.). *Grupo Amma*. Obtenido de <http://www.amma.es>

Arboleda, L. M., & Jaramillo, L. M. (2002). *Guia para la documentacion e implementacion de un sistema de gestion de calidad para la clinica infantil santa ana*. Medellin.

Castro, E. (2005). *Prevalencia de caidas en ancianos de la comunidad. Factores asociados*. Cordoba.

David, F. (2003). *Conceptos de administracion Estrategica*. Pearson.

Esteban, I. G. (2000). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC.

Fernandez, M. A. (1996). *El control, fundamento de la gestion por procesos y la calidad total*. Madrid: ESIC.

Giraldo, C., & Moreno, L. (2010). *Modelo de gestion por procesos en logistica aplicado a empresas pequeñas de Medellin*. Medellin.

Giraldo, R. M. (2009). *Seguimiento, Medicion, Analisis y mejora en los sistemas de Gestion*. Bogota: ICONTEC.

H. Ballou, R. (2004). *Logistica, administracion de la cadena de suministro*. Mexico: Pearson educacion.

Harrington, H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la Empresa*. McGraw-Hill interamericana.

leon, P. (2001). *Cuatro pilares de la estabilidad financiera*. USA: The Summit Foundation, USAID, The Nature Conservancy (TNC).

Polonio, B. (2007). *FACTORES PREDICTORES DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS ANCIANOS QUE UTILIZAN RECURSOS ASISTENCIALES ESPECIALIZADOS*. España.

Portafolio. (13 de julio de 2011). *Portafolio.co*. Recuperado el 08 de mayo de 2012, de Portafolio.co: <http://www.portafolio.co/economia/cepal-pronostica-crecimiento-colombia-43-el-2012>

Portafolio. (16 de mayo de 2012). *Portafolio.co*. Recuperado el 18 de mayo de 2012, de Portafolio.co: <http://www.portafolio.co/economia/economia-colombiana-creceria-5-este-ano-segun-estudio>

Rodriguez, E. N. (21 de 10 de 2010). *gestrategica*. Recuperado el 19 de mayo de 2012, de *gestrategica*: [http://www.gestrategica.org/templates/listado\\_recursos.php?id\\_rec=493&id\\_cI=1](http://www.gestrategica.org/templates/listado_recursos.php?id_rec=493&id_cI=1)

Tendencias 21. (03 de Mayo de 2012). *Tendencias 21*. Recuperado el 19 de Mayo de 2012, de Tendencias 21: [http://www.tendencias21.net/Desarrollan-un-nano-microfono-que-permite-escuchar-a-las-bacterias\\_a11442.html](http://www.tendencias21.net/Desarrollan-un-nano-microfono-que-permite-escuchar-a-las-bacterias_a11442.html)

Tendencias 21. (17 de mayo de 2012). *Tendencias 21*. Recuperado el 19 de Mayo de 2012, de Tendencias 21: [http://www.tendencias21.net/Ingenia-desarrolla-un-sistema-de-localizacion-on-line-de-personas-y-objetos\\_a11657.html](http://www.tendencias21.net/Ingenia-desarrolla-un-sistema-de-localizacion-on-line-de-personas-y-objetos_a11657.html)

Tendencias 21. (10 de Mayo de 2012). *Tendencias 21*. Recuperado el 19 de Mayo de 2012, de Tendencias 21: [http://www.tendencias21.net/Fabrican-una-hoja-artificial-que-produce-energia-emulando-la-fotosintesis\\_a11571.html](http://www.tendencias21.net/Fabrican-una-hoja-artificial-que-produce-energia-emulando-la-fotosintesis_a11571.html)

Zietlow, J. (2007). *Financial Management for Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons Inc .

## ANEXOS

### Anexo 1 Encuesta a directores de los centros geriátricos.

#### INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

#### GESTIÓN DE CENTROS GERIÁTRICOS

Mi nombre es Mónica López, estudiante de Ingeniería Industrial de la Escuela de Ingeniería de Antioquia. Actualmente me encuentro realizando el trabajo de grado en el campo de la Gestión de Centros Geriátricos, por lo cual me permito solicitarle muy atentamente, diligenciar el siguiente cuestionario:

1. El centro se encuentra clasificado como (Señale con una equis “x”):

- Centro de Protección Social para el Adulto Mayor.
- Centro de Día para Adulto Mayor.
- Institución de Atención.

2. El centro puede clasificarse como (Señale con una equis “x”):

- ONG.
- Entidad con ánimo de lucro.
- Entidad sin ánimo de lucro cuyo sostenimiento no depende de donaciones.
- Podría clasificarse de otra manera. Cuál?

3. Puede indicar las actividades relacionadas con la gestión del centro en los diferentes niveles?, así:

#### 3.1. Actividades de planeación general.

3.1.1. ¿El centro utiliza algún modelo de gestión para planear las actividades de la institución en general? (Marque con una equis “x”)

SI\_\_ NO\_\_

Si la respuesta anterior es afirmativa vaya a la siguiente pregunta, en caso contrario siga al numeral 3.1.2

¿Cuál modelo utiliza la empresa?

- Planeación estratégica.
- Lineamientos del premio colombiano a la calidad de la gestión.
- Lineamientos del ciclo PHVA
- Otros: ¿Cuál?

**3.1.2** ¿Qué pasos realiza el centro para planear la Institución a nivel general?

**3.2. ¿Qué pasos realiza el centro para planear y ejecutar las actividades de:**

**3.2.1.** Mercadeo y servicio al cliente?

**3.2.1.2.** Realizar la planeación financiera

**3.2.2.** Desarrollo de nuevos servicios?

**3.2.2.1.** Realizar la selección, contratación y capacitación de talento humano

**3.2.3.** Planeación y programación de los recursos y del talento humano requerido para prestar el servicio?

**3.2.3.1.** Definir y organizar la información requerida en los diferentes puntos del centro

**3.2.3.2.** Prestar servicios de alojamiento.

**3.2.4.** Realizar compras de los insumos requeridos para prestar el servicio (alimentos, medicamentos, etc.).

**3.2.5.** Preparar alimentos.

**3.2.6.** Realizar actividades de aseo en las habitaciones y demás espacios requeridos para prestar el servicio.

**3.2.7.** Realizar actividades de mantenimiento en las habitaciones y demás espacios requeridos para prestar el servicio.



**3.2.8.** Realizar el control de calidad de la producción y la prestación del servicio (inspeccionar las especificaciones de los insumos requeridos, inspeccionar el estado de habitaciones, inspeccionar el estado de los alimentos preparados, medición de la percepción de los usuarios del servicio, etc.).

**3.2.9.** Realizar seguimiento a los procesos.

**3.2.10.** Tomar acciones preventivas o correctivas.

### **3.3. Importancia de los procesos.**

**3.3.1.** Para los propósitos del proyecto es necesario definir la importancia de cada uno de los anteriores procesos.

¿Qué criterios utilizaría usted para definir la importancia de los procesos? (Señale con una equis “x”).

Nota: puede señalar la cantidad de criterios que considere necesarios.

- Impacto sobre la percepción de la persona.
- Impacto sobre la percepción de las familias de las personas.
- Cumplimiento del marco legal aplicable a los centros.
- Aumento de la rentabilidad.
- Aumento de la cobertura de usuarios atendidos.
- Otros: ¿Cuáles?

**3.3.2.** De acuerdo con lo anterior, distribuya 100 puntos entre dichos procesos, asignando un mayor número de puntos al proceso que considere de mayor relevancia y continúe así hasta llegar al proceso que considere de menor importancia.

Proceso	Nivel de importancia.
Planeación	
Gestión financiera.	
Gestión del talento humano.	
Gestión de los sistemas de información	
Gestión del mercadeo y del servicio al cliente.	
Gestión del desarrollo de nuevos servicios	
Gestión de servicio de alojamiento.	
Gestión de la planeación y programación de los recursos y del talento humano.	
Gestión de las compras de insumos requeridos para producir y prestar el servicio.	
Preparación de alimentos.	
Gestión de los servicios de aseo a las habitaciones y a las instalaciones en general.	
Gestión del mantenimiento.	
Seguimiento a los procesos y toma de acciones correctivas y preventivas.	

**3.3.3** Cuenta con algún mecanismo diferente al anterior, que le permita definir la importancia de los procesos? SI\_\_ NO\_\_

Si su respuesta es negativa vaya al numeral 3.4, si fue afirmativa descríbanos por favor en qué consiste ese mecanismo.

### 3.4 Los procesos consideran?

#### 3.4.1 En cuanto a planeación de la Institución:

a. Una definición de la visión de la empresa SI\_\_\_ NO\_\_\_

En caso de su respuesta ser negativa vaya al literal d. de éste numeral, en caso contrario continúe con las siguientes preguntas.

b. La visión de la empresa contiene el marco de referencia de aquello que la Organización quiere ser en un período de tiempo específico.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

c. De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la definición de la visión del centro.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

d. Una definición de Misión y valores. SI\_\_\_  
NO\_\_\_

e. La misión de la empresa considera:

- El enunciado es a largo plazo, es sostenible por un periodo de tiempo definido.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

- Distingue a su organización. SI\_\_\_ NO\_\_\_

- Especifica algunas fronteras o alcance. SI\_\_\_ NO\_\_\_

- Estipula claramente la imagen y/o interfaces con el cliente/usuario.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

- Identifica valores que guíen el comportamiento. SI\_\_\_ NO\_\_\_

- Refleja de alguna forma los productos, los servicios y las relaciones.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**f.** La misión se encuentra claramente relacionada con la visión.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**g.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la definición de la misión de la empresa.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

**h.** Una definición de los objetivos estratégicos. SI\_\_\_ NO\_\_\_

**i.** Los objetivos estratégicos tienen definido:

- Un indicador SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Un índice SI\_\_\_ NO\_\_\_
  
- Una meta SI\_\_\_ NO\_\_\_
- El horizonte de tiempo en el cual se van a alcanzar. SI\_\_\_ NO\_\_\_

**j.** Los objetivos se encuentran relacionados con la misión del centro? SI\_\_\_ NO\_\_\_

**k.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la definición de los objetivos del centro.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

**l.** Una definición de las amenazas y oportunidades del centro.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**m.** La definición de amenazas y oportunidades considera el análisis de:

- Las tendencias económicas. SI\_\_\_ NO\_\_\_
- El marco legal. SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Las condiciones políticas. SI\_\_\_ NO\_\_\_

- La naturaleza de los clientes. SI\_\_\_  
NO\_\_\_
- La evaluación de los competidores. SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Las tendencias tecnológicas. SI\_\_\_  
NO\_\_\_

**n.** Para la definición de las amenazas y oportunidades, el centro identifica los datos o las fuentes correspondientes que les permitan respaldar dichas definiciones.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**o.** La definición de amenazas y oportunidades se encuentra claramente justificada?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**p.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la definición de las amenazas y de las oportunidades del centro.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

**q.** El centro define periódicamente cuáles son sus fortalezas y debilidades.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**r.** La definición de fortalezas y debilidades considera el análisis integral de los procesos:

- Estado de las entradas del proceso. SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Forma de ejecución de las actividades del proceso. SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Estado de resultados del proceso. SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Tendencias de las entradas al proceso. SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Tendencias de los resultados del proceso. SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Existencia de documentación que respalde la información anterior. SI\_\_\_ NO\_\_\_

- Estado de los recursos o de la calificación del talento humano requeridos en el proceso. SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Cantidad de recursos y de personas requeridas para garantizar la apropiada ejecución del proceso. SI\_\_\_ NO\_\_\_

**s.** Para la definición de las fortalezas y debilidades, el centro identifica los datos o las fuentes correspondientes que les permitan respaldar dichas definiciones. SI\_\_\_ NO\_\_\_

**t.** La definición de fortalezas y debilidades se encuentra claramente justificada.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**u.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la definición de fortalezas y debilidades del centro.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

**v.** Una redefinición de misión, visión y valores, de acuerdo con el análisis anterior.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**w.** Una redefinición de objetivos de acuerdo con el análisis: Fortaleza, debilidad, oportunidad, amenaza. SI\_\_\_ NO\_\_\_

**x.** La redefinición de objetivos se encuentra justificada en el análisis DOFA. SI\_\_\_ NO\_\_\_

**y.** Una definición de las estrategias que permitan alcanzar los objetivos. SI\_\_\_ NO\_\_\_

**z.** Las estrategias se encuentran debidamente justificadas en el análisis DOFA.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**aa.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la definición de las estrategias del centro.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

**ab.** Los objetivos y sus estrategias se relacionan con los procesos de la Organización.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**ac** De acuerdo con la información anterior el Centro elabora un cuadro de mando.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**ad** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco el cuadro de mando elaborado.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

### **3.4.2 En cuanto a Gestión Financiera:**

**a.** Se han definido los objetivos correspondientes al desempeño del proceso.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario vaya al literal e. de éste numeral.

**b.** Los objetivos anteriores se encuentran relacionados con los objetivos estratégicos.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**c.** Los objetivos anteriores a su vez tienen definido:

- Un indicador. SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Un índice. SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Una meta. SI\_\_\_ NO\_\_\_

- El horizonte de tiempo en el cual se va a alcanzar. SI\_\_\_ NO\_\_\_

**d.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la pertinencia de los anteriores objetivos.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

**e.** Se han definido los respectivos procedimientos de ejecución.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario vaya al numeral 3.4.3.

**f.** Los procedimientos tienen definido:

- Entradas requeridas.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Pasos de ejecución.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Requisitos por cumplir (clientes, legislación, organización)  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Recursos.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Salidas.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Clientes.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Procesos de soporte.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Documentación aplicable.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

**g.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la pertinencia del anterior procedimiento.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.



### 3.4.3 En cuanto a Gestión de Talento Humano:

**a.** Se han definido los objetivos correspondientes al desempeño del proceso.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario vaya al literal e. de éste numeral.

**b.** Los objetivos anteriores se encuentran relacionados con los objetivos estratégicos.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**c.** Los objetivos anteriores a su vez tienen definido:

- Un indicador.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Un índice.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Una meta.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- El horizonte de tiempo en el cual se va a alcanzar.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

**d.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la pertinencia de los anteriores objetivos.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

**e.** Se han definido los respectivos procedimientos de ejecución.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario vaya al numeral 3.4.3

**f.** Los procedimientos tienen definido:

- Proveedores  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Entradas requeridas.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Pasos de ejecución.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Requisitos por cumplir (clientes, legislación, organización)  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Recursos.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Salidas.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Clientes.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Procesos de soporte.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Documentación aplicable. SI\_\_\_  
NO\_\_\_

**g.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la pertinencia del anterior procedimiento.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

#### **3.4.4 EN CUANTO A GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

**a.** Se han definido los objetivos correspondientes al desempeño del proceso.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario vaya al literal e. de éste numeral.

**b.** Los objetivos anteriores se encuentran relacionados con los objetivos estratégicos.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**c.** Los objetivos anteriores a su vez tienen definido:

- Un indicador.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Un índice. SI\_\_\_  
NO\_\_\_
- Una meta. SI\_\_\_  
NO\_\_\_
- El horizonte de tiempo en el cual se va a alcanzar.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

**d.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la pertinencia de los anteriores objetivos.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

**e.** Se han definido los respectivos procedimientos de ejecución. SI\_\_\_  
NO\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario vaya al numeral 3.4.3

**f.** Los procedimientos tienen definido:

- Proveedores  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Entradas requeridas.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Pasos de ejecución.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Requisitos por cumplir (clientes, legislación, organización)  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Recursos.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Salidas.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

- Clientes.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Procesos de soporte.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Documentación aplicable.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

**g.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la pertinencia del anterior procedimiento.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

### **3.4.5 En cuanto a Gestión del mercadeo y del servicio al cliente.**

**a.** Se han definido los objetivos correspondientes al desempeño del proceso.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario vaya al literal e. de éste numeral.

**b.** Los objetivos anteriores se encuentran relacionados con los objetivos estratégicos.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**c.** Los objetivos anteriores a su vez tienen definido:

- Un indicador.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Un índice.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Una meta.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- El horizonte de tiempo en el cual se va a alcanzar.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

**d.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la pertinencia de los anteriores objetivos.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

**e.** Se han definido los respectivos procedimientos de ejecución.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario vaya al numeral 3.4.3

**f.** Los procedimientos tienen definido:

- Proveedores  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Entradas requeridas.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Pasos de ejecución.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Requisitos por cumplir (clientes, legislación, organización)  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Recursos.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Salidas.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Clientes.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Procesos de soporte.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Documentación aplicable.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

**g.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la pertinencia del anterior procedimiento.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

### **3.4.6 En cuanto a gestión de la planeación y programación de los recursos y del talento humano.**

**a.** Se han definido los objetivos correspondientes al desempeño del proceso.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario vaya al literal e. de éste numeral.

**b.** Los objetivos anteriores se encuentran relacionados con los objetivos estratégicos.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**c.** Los objetivos anteriores a su vez tienen definido:

- Un indicador.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Un índice.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Una meta.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- El horizonte de tiempo en el cual se va a alcanzar.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

**d.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la pertinencia de los anteriores objetivos.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

**e.** Se han definido los respectivos procedimientos de ejecución.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario vaya al numeral 3.4.3

**f.** Los procedimientos tienen definido:

- Proveedores  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Entradas requeridas.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Pasos de ejecución.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Requisitos por cumplir (clientes, legislación, organización)  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Recursos.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Salidas.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Clientes.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Procesos de soporte.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Documentación aplicable.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

**g.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la pertinencia del anterior procedimiento.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

### **3.4.7 Gestión de las compras de insumos requeridos para producir y prestar el servicio.**

**a.** Se han definido los objetivos correspondientes al desempeño del proceso.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario vaya al literal e. de éste numeral.

**b.** Los objetivos anteriores se encuentran relacionados con los objetivos estratégicos.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**c.** Los objetivos anteriores a su vez tienen definido:

- Un indicador.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Un índice.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Una meta.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- El horizonte de tiempo en el cual se va a alcanzar.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

**d.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la pertinencia de los anteriores objetivos.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

**e.** Se han definido los respectivos procedimientos de ejecución.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario vaya al numeral 3.4.3

**f.** Los procedimientos tienen definido:

- Proveedores  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Entradas requeridas.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Pasos de ejecución.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Requisitos por cumplir (clientes, legislación, organización)  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Recursos.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_



- Salidas.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Clientes.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Procesos de soporte.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Documentación aplicable.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

**g.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la pertinencia del anterior procedimiento.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

#### **3.4.8 Preparación de alimentos.**

**a.** Se han definido los objetivos correspondientes al desempeño del proceso.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario vaya al literal e. de éste numeral.

**b.** Los objetivos anteriores se encuentran relacionados con los objetivos estratégicos.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**c.** Los objetivos anteriores a su vez tienen definido:

- Un indicador.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Un índice.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Una meta.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

- El horizonte de tiempo en el cual se va a alcanzar.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**d.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la pertinencia de los anteriores objetivos.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

**e.** Se han definido los respectivos procedimientos de ejecución.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario vaya al numeral 3.4.3

**f.** Los procedimientos tienen definido:

- Proveedores  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Entradas requeridas.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Pasos de ejecución.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Requisitos por cumplir (clientes, legislación, organización)  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Recursos.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Salidas.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Clientes.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Procesos de soporte.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Documentación aplicable.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

**g.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la pertinencia del anterior procedimiento.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

**3.4.9. Gestión de los servicios de aseo a las habitaciones y a las instalaciones en general.**

**a.** Se han definido los objetivos correspondientes al desempeño del proceso.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario vaya al literal e. de éste numeral.

**b.** Los objetivos anteriores se encuentran relacionados con los objetivos estratégicos.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**c.** Los objetivos anteriores a su vez tienen definido:

- Un indicador.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Un índice.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Una meta.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- El horizonte de tiempo en el cual se va a alcanzar.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

**d.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la pertinencia de los anteriores objetivos.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

**e.** Se han definido los respectivos procedimientos de ejecución.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario vaya al numeral 3.4.3

f. Los procedimientos tienen definido:

- Proveedores  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Entradas requeridas.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Pasos de ejecución.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Requisitos por cumplir (clientes, legislación, organización)  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Recursos.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Salidas.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Clientes.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Procesos de soporte.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Documentación aplicable.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

g. De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la pertinencia del anterior procedimiento.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

#### **3.4.10. Gestión del mantenimiento.**

a. Se han definido los objetivos correspondientes al desempeño del proceso.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario vaya al literal e. de éste numeral.

**b.** Los objetivos anteriores se encuentran relacionados con los objetivos estratégicos.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**c.** Los objetivos anteriores a su vez tienen definido:

- Un indicador.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Un índice.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Una meta.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- El horizonte de tiempo en el cual se va a alcanzar.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

**d.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la pertinencia de los anteriores objetivos.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

**e.** Se han definido los respectivos procedimientos de ejecución.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario vaya al numeral 3.4.3

**f.** Los procedimientos tienen definido:

- Proveedores  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Entradas requeridas.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Pasos de ejecución.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Requisitos por cumplir (clientes, legislación, organización)  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

- Recursos.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Salidas.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Clientes.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Procesos de soporte.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Documentación aplicable.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

**g.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la pertinencia del anterior procedimiento.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

#### **3.4.11. Seguimiento a los procesos y toma de acciones correctivas y preventivas.**

**a.** Se han definido los objetivos correspondientes al desempeño del proceso.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario vaya al literal e. de éste numeral.

**b.** Los objetivos anteriores se encuentran relacionados con los objetivos estratégicos.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**c.** Los objetivos anteriores a su vez tienen definido:

- Un indicador.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Un índice.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

- Una meta.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- El horizonte de tiempo en el cual se va a alcanzar.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

**d.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la pertinencia de los anteriores objetivos.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

**e.** Se han definido los respectivos procedimientos de ejecución.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario vaya al numeral 3.4.3

**f.** Los procedimientos tienen definido:

- Proveedores  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Entradas requeridas.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Pasos de ejecución.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Requisitos por cumplir (clientes, legislación, organización)  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Recursos.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Salidas.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Clientes.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Procesos de soporte.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Documentación aplicable.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

**g.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la pertinencia del anterior procedimiento.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

#### **3.4.12. Gestión del desarrollo de nuevos servicios**

**a.** Se han definido los objetivos correspondientes al desempeño del proceso.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario vaya al literal e. de éste numeral.

**b.** Los objetivos anteriores se encuentran relacionados con los objetivos estratégicos.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**c.** Los objetivos anteriores a su vez tienen definido:

- Un indicador.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Un índice.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Una meta.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- El horizonte de tiempo en el cual se va a alcanzar.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

**d.** De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la pertinencia de los anteriores objetivos.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

**e.** Se han definido los respectivos procedimientos de ejecución.

SI\_\_\_ NO\_\_\_



Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario vaya al numeral 3.4.3

f. Los procedimientos tienen definido:

- Proveedores  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Entradas requeridas.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Pasos de ejecución.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Requisitos por cumplir (clientes, legislación, organización)  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Recursos.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Salidas.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Clientes.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Procesos de soporte.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Documentación aplicable.  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

g. De acuerdo con sus criterios califique de uno a cinco la pertinencia del anterior procedimiento.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

**3.4.13 Se ha tenido a alguna persona afectada por alguna enfermedad aguda u otra patología que requiera asistencia médica continua:**

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es negativa vaya a la pregunta 3.4.14, de lo contrario continúe con la siguiente pregunta.

En ésta caso califique los siguientes aspectos:

- Capacitación de las personas para la atención.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

- Equipamiento clínico.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

- Equipamiento terapéutico.

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

**4. Califique su formación en la metodología de Gestión y Control por procesos.**

1. Insuficiente. 2. Deficiente 3. Aceptable. 4. Sobresaliente. 5. Excelente.

## **Anexo 2 Instrumento para análisis de planeación estratégica.**

### **INSTRUMENTO PARA LA DEFINICIÓN DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE UN CENTRO Y PARA EL PLANTEAMIENTO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **A. DIAGNÓSTICO INTERNO.**

##### **1. Verificación del proceso de planeación:**

##### **1.1 Estado de las entradas o de las tendencias del proceso o del ambiente externo.**

- El centro evalúa información confiable (actual e histórica) que permita concluir las fortalezas o debilidades de los diferentes procesos (gerencia financiera, gestión de talento humano, etc.)?

Nota: La confiabilidad se refiere a que las operaciones de captura y registro de datos son claras.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

- El centro evalúa información confiable (actual e histórica) que permite concluir las oportunidades o amenazas del ambiente externo?

Nota: La confiabilidad se refiere a que las operaciones de captura de datos del ambiente externo y, su disposición o registro por parte del centro, sean apropiadas.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

A éste nivel (ambiente externo), se evalúan aspectos como:

- Economía:

Crecimiento de la economía, crecimiento del PIB, crecimiento del renglón económico, tasa de interés, etc.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

## SOCIAL

Composición de la población por estratos, tendencias de consumo de la población respecto al producto o servicio comercializado por la empresa, tendencias de consumo de los clientes actuales, al igual que tendencias de consumo de los clientes atendidos por la competencia directa o indirecta.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

## POLÍTICO.

Existe una clara reglamentación del estado que permite el crecimiento del renglón económico.

Existe estabilidad política: tanto el gobierno como sus normas son aceptadas por la mayor parte de la población.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

## COMPETITIVIDAD.

Cuál es el comportamiento de la competencia directa e indirecta a nivel nacional, internacional y en el nicho de mercado, en cuanto a: costo, volumen, calidad y tendencias tecnológicas de los productos y servicios?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

## TECNOLOGÍA.

Cuáles son las tendencias tecnológicas en el renglón (materias primas, máquinas y equipos, infraestructura) a nivel nacional e internacional?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

## 1.2 Metodología de ejecución del proceso de planeación.

- La empresa tiene establecido un método para validar las fortalezas y las debilidades.

Ejemplos:

Discusión de grupo hasta llegar a un consenso.

Método de evaluación de la supuesta fortaleza o debilidad para comprobar su impacto en el desempeño de la organización.

- Utilización de mecanismos que permiten validar una fortaleza o debilidad cuando su definición no se encuentra respaldada en datos, es decir, surge de la intuición de alguien en la organización.

### 1.3. Estado de resultados de los procesos:

Existe una metodología de validación, con el propósito de comprobar que los resultados correspondan con la forma de ejecución de las actividades.

Por ejemplo: se valida que cada estrategia definida corresponda a un objetivo, que a su vez éste objetivo provenga del análisis DOFA y, que las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se encuentren apropiadamente establecidas. SI\_\_\_ NO\_\_\_

### 1.4. Existencia de documentación que respalde lo anterior.

El proceso se encuentra integralmente documentado, es decir, existe un procedimiento escrito, el procedimiento como se dijo en el punto uno, toma como punto de partida ciertos datos y, a su vez los resultados de las diferentes etapas, se registran cuando es apropiado. SI\_\_\_ NO\_\_\_

### 1.5. Estado de los recursos o de la calificación del talento humano requerido en el proceso.

Se verifican en este caso, aspectos como:

- Los equipos de cómputo, en los cuales se lleva el registro de la planeación estratégica funcionan apropiadamente. Se realizan copias de seguridad de éstos registros. SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Los responsables de realizar el proceso de planeación se encuentran apropiadamente calificados. SI\_\_\_ NO\_\_\_

1.6 Cuáles son los grandes propósitos del centro, anexe otros propósitos si los considera convenientes:

- Supervivencia.
- Crecimiento.
- Sostenibilidad o rendimiento financiero.
- Satisfacción de los usuarios.
- Satisfacción de las familias de los usuarios.

Otros: ¿Cuáles?

1.7 De acuerdo con el análisis de los aspectos desarrollados de 1.1 a 1.6, liste las fortalezas y las debilidades del proceso de planeación.

2. Verificación del proceso de mercadeo y servicio al cliente.

3. Verificación del proceso Gestión financiera.

4. Verificación del proceso Gestión del talento humano.

5. Verificación del proceso Gestión de los sistemas de información

6. Verificación del proceso Gestión del mercadeo y del servicio al cliente.

7. Verificación del proceso Gestión del desarrollo de nuevos servicios

8. Verificación del proceso Gestión de servicio de alojamiento.

9. Verificación del proceso Gestión de la planeación y programación de los recursos y del talento humano.

10. Verificación del proceso Gestión de las compras de insumos requeridos para producir y prestar el servicio.

11. Verificación del proceso Preparación de alimentos.

13. Verificación del proceso Seguimiento a los procesos y toma de acciones correctivas y preventivas.

## B. DIANÓSTICO EXTERNO.

Defina para el centro:

### 1. Economía:

Crecimiento de la economía, crecimiento del PIB, crecimiento del renglón económico, tasa de interés, etc.

¿Cuáles son los indicadores económicos de interés para el centro? ¿Cuál es su comportamiento histórico y actual?

### 2. SOCIAL

Composición de la población por estratos, tendencias de consumo de la población respecto al producto o servicio comercializado por la empresa, tendencias de consumo de los clientes actuales, al igual que tendencias de consumo de los clientes atendidos por la competencia directa o indirecta.

¿Cuáles son los indicadores sociales de interés para el centro? ¿Cuál es su comportamiento histórico y actual? ¿Cuáles son las tendencias de consumo.

### 3. POLÍTICO.

Existe una clara reglamentación del estado que permite el crecimiento del renglón económico.

Existe estabilidad política, tanto el gobierno como sus normas son aceptadas por la mayor parte de la población.

¿Cuáles son los indicadores políticos de interés para el centro? ¿Cuál es su comportamiento histórico y actual? ¿Cuál es la normativa?

#### 4. COMPETITIVIDAD.

Cuál es el comportamiento de la competencia directa e indirecta a nivel nacional, internacional y en el nicho de mercado, en cuanto a: costo, volumen, calidad y tendencias tecnológicas de los productos y servicios?

#### 5. TECNOLOGÍA.

Cuáles son las tendencias tecnológicas en el renglón (materias primas, máquinas y equipos, infraestructura) a nivel nacional e internacional?

6. De acuerdo con los resultados obtenidos de 1 a 5, liste las oportunidades y las amenazas del centro.

#### C. REFORMULACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN

#### D. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.

De acuerdo con los propósitos generales del centro (ya mostrados anteriormente), indique los objetivos estratégicos que se desean alcanzar en el futuro. Recuerde que éstos objetivos deben implicar un reto para el centro; así mismo, deben ser medibles y alcanzables.

E. Defina una serie de criterios que le permitan establecer el nivel de importancia de los objetivos anteriores para la Organización:

Estos criterios podrían ser:

Contribución a la supervivencia del centro.

Contribución al crecimiento del centro en el largo plazo.

Contribución a la sostenibilidad financiera del centro.



Contribución a la satisfacción de los usuarios.

Contribución a la satisfacción de las familias de los usuarios.

Otros: ¿Cuáles?

F. Distribuya 100 puntos entre los anteriores criterios, asignado un mayor puntaje al criterio de mayor importancia y así, hasta continuar con el criterio de menor importancia.

G. Califique el nivel de relación de los objetivos estratégicos con los criterios, utilizando la siguiente escala:

0. No hay relación.

1. Baja relación.

2. Relación media baja.

3. Relación media.

4. Relación media alta.

5. Relación alta.

H. Obtenga un puntaje total para cada objetivo, multiplicando el valor de las relaciones por las ponderaciones de los criterios.

I. Establezca las relaciones entre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, desde el punto de vista de su capacidad de contribuir al logro o de inhibir el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Califique la relación como directa, cuando el aspecto evaluado contribuya al logro del objetivo. Para éste caso use los siguientes descriptores.

Directa alta, directa media alta, directa media, directa media baja o directa baja. Cuando la relación sea alta, asigne un puntaje de cinco, cuando la relación sea directa media asigne un puntaje de cuatro, cuando la relación

sea media asigne un puntaje de tres, cuando la relación sea media baja asigne un puntaje de 2, cuando la relación sea baja asigne un puntaje uno.

Califique la relación como inversa, cuando el aspecto evaluado inhiba el logro del objetivo. Para éste caso use los siguientes descriptores.

Inversa alta, inversa media alta, inversa media, inversa media baja o inversa baja. Cuando la relación sea alta, asigne un puntaje de cinco, cuando la relación sea directa media asigne un puntaje de cuatro, cuando la relación sea media asigne un puntaje de tres, cuando la relación sea media baja asigne un puntaje de 2, cuando la relación sea baja asigne un puntaje uno.

Cuando no exista relación asigne un valor de cero "0".

J. Obtenga el impacto total de cada una de las fortalezas, debilidades amenazas y oportunidades, multiplicando el valor obtenido para los objetivos en el literal h. por el valor de las relaciones anteriores.

M. De acuerdo con los resultados anteriores, determine los objetivos específicos correspondientes, de tal manera que se subsanen las debilidades, se evite el efecto de las amenazas y se aprovechen las fortalezas u oportunidades.

N. Obtenga estrategias de los tipos FO, DO, FA, DA, que apunten al cumplimiento de los objetivos estratégicos y específicos.

O. Relaciones los objetivos estratégicos y específicos con los diferentes procesos de la organización.

Procesos	Objetivo uno	Objetivo n.
	X	

---

--	--	--

P. Determine metas específicas para el cumplimiento de los objetivos anteriores en los procesos de la organización que presentaron relación con los objetivos estratégicos y específicos.

Nota: En algunos casos, la meta de un proceso puede coincidir con el objetivo estratégico o específico planteado.

Q. Elabore un cuadro integral de mando.

R. Defina planes de implementación para las diferentes estrategias establecidas. Al respecto, considere: actividades, talento humano responsable por las acciones, recursos físicos requeridos, y presupuesto.



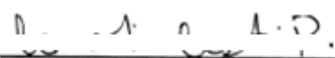
# **ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA**

## **ACTA DE EVALUACIÓN FINAL DE TRABAJO DE GRADO**

<b>Fecha: (dd/mm/aa)</b>	3 de julio de 2012								
<b>Nombre del proyecto:</b>	<b>La gestión por procesos en los centros geriátricos</b>								
<b>Director del proyecto:</b>	Ingeniero Germán Augusto Coca Ortegón								
<table border="1"> <tr> <td><b>Nombre del estudiante</b></td> <td><b>Programa académico</b></td> </tr> <tr> <td>Mónica López Perdomo</td> <td>Ingeniería Industrial</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	<b>Nombre del estudiante</b>	<b>Programa académico</b>	Mónica López Perdomo	Ingeniería Industrial					
<b>Nombre del estudiante</b>	<b>Programa académico</b>								
Mónica López Perdomo	Ingeniería Industrial								
<b>Nombre del Jurado:</b>	Carolina Castaño Portilla								
<b>Evaluación del proyecto:</b>									
<input type="checkbox"/> No aprobado <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado									
<input type="checkbox"/> Mención Pública <input type="checkbox"/> Mención honorífica <input type="checkbox"/> Trabajo laureado									
<b>Justificación del reconocimiento:</b> (Artículo 28 del Acuerdo 11: "El director del Programa presentará el acta final de evaluación al Consejo Académico, donde consta la solicitud de mención especial debidamente justificada y el Consejo <b>determinará</b> si se otorga o no")									

  
**JORGE ENRIQUE SIERRA SUÁREZ**

  
**GERMÁN AUGUSTO COCA O.**

  
**JURADO (CAROLINA CASTAÑO PORTILLA)**